

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

PERUSYKSIKÖN JOHTAMISEN VERTAAMINEN YRITYSJOHTAMISEEN 2010-LUVULLA – NÄKÖKULMANA SYVÄJOHTAMINEN

Kandidaatintutkielma

Kadetti

Joni Rajamäki

99. Kadettikurssi

Maasotalinja

Maaliskuu

2015

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi 99. Kadettikurssi	Linja Maasotalinja
Tekijä Kadetti Joni Rajamäki	
Tutkielman nimi Perusyksikön johtamisen vertaaminen yritysjohtamiseen 2010-luvulla – näkökulmana syväjohtaminen	
Oppiaine, johon työ liittyy Johtaminen	Säilytyspaikka Kurssikirjasto (MPKK:n kirjasto)
Aika Maaliskuu 2015	Tekstisivuja 24 Liitesivuja 37
TIIVISTELMÄ <p>Syväjohtaminen on johtamismalli, joka painottuu ihmisten eikä asioiden johtamiseen. Syväjohtamisen mallin keskeinen sisältö on sen neljä kulmakiveä: luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi ja ihmisen yksilöllinen kohtaaminen.</p> <p>Tutkimuksessa selvitetään mitä eroa on sotilasorganisaation perusyksikön ja siviiliyrityksen johtamisella. Päättökysymyksenä on selvittää ”mitä yhteistä ja mitä eroja näiden välillä on syväjohtamisen näkökulmasta?” Tätä tukevat alakysymykset: ”Millaista on perusyksikön johtaminen ja yritysjohtaminen syväjohtamisen näkökulmasta?” Näkökulmana työssä on syväjohtaminen. Tutkimuksessa tarkastellaan ihmisten johtamisen eroavaisuuksia sotilasorganisaation ja siviiliorganisaation välillä ja se pohjataan tutkimuksen syväjohtamisen teoriaan.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä käytetään kvantitatiiviseen tutkimukseen perustuvaa survey-tutkimusta, jossa korostuu saatu aineisto. Aineisto hankittiin internetkyselyn avulla. Kysely suoritettiin 39 perusyksikön päällikölle ja 29 siviiliyrityksessä esimiestehtävässä toimivalle henkilölle. Vastauksia tuli 14 sotilaalta ja 16 siviililtä.</p> <p>Tutkimuksessa havaittiin, että perusyksiköiden päälliköillä on korkeammat johtamisen valmiudet, kuin siviiliyrityksissä toimivilla esimiehillä. Johtamiskäyttäytymisessä eroa ei ollut, mutta yksittäisissä syväjohtamisen ulottuvuuksissa toinen osapuoli erottui toisesta. Johtamisen vaikutuksesta päälliköillä muodostui siviiliyrityksissä toimivia esimiehiä isompi keskiarvo.</p>	
AVAINSANAT Syväjohtaminen, survey-tutkimus, esimiehet	

PERUSYKSIKÖN JOHTAMISEN VERTAAMINEN YRITYSJOHTAMISEEN 2010-LUVULLA – NÄKÖKULMANA SYVÄJOHTAMINEN

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	TUTKIMUKSEN PÄÄMÄÄRÄT	2
2.1	TUTKIMUKSEN TAUSTA	2
2.2	TUTKIMUSTEHTÄVÄ, TAVOITE JA TEOREETTINEN VIITEKEHYS	2
2.3	NÄKÖKULMA JA TUTKIMUKSEN RAJAAMINEN	3
2.4	TUTKIMUSTILANNE JA MENETELMÄT	3
2.5	KESKEISIMMÄT KÄSITTEET	4
3	SYVÄJOHTAMINEN TUTKIMUKSESSA	6
3.1	SYVÄJOHTAMISEN MALLI	6
3.2	PERUSYKSIKÖN JOHTAMINEN.....	10
3.2.1	Perusyksikön johtaminen syväjohtamisen näkökulmasta.....	11
3.3	YRITYKSEN JOHTAMINEN	12
4	VERTAILU INTERNETKYSelyn POHJALTA	13
4.1	AMMATTITAITO	14
4.2	LUOTTAMUKSEN RAKENTAMINEN.....	14
4.3	INSPIROIVA TAPA MOTIVOIDA	15
4.4	ÄLYLLINEN STIMULOINTI	16
4.5	IHMISEN YKSILÖLLINEN KOHTAAMINEN	17
4.6	KONTROLLOIVA JOHTAMINEN	18
4.7	PASSIIVINEN JOHTAMINEN	18
4.8	TEHOKKUUS	19
4.9	TYYYTYVÄISYYS	20
4.10	YRITTÄMISEN HALU	20
4.11	ASIAT, JOTKA KOROSTUVAT JOHTAMISESSA	21
5	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	22
	LÄHTEET	25
	LIITTEET.....	1

PERUSYKSIKÖN JOHTAMISEN VERTAAMINEN YRITYSJOHTAMISEEN 2010-LUVULLA - NÄKÖKULMANA SYVÄJOHTAMINEN

1 JOHDANTO

”Henkilöstöä täytyi sitouttaa yritykseen muutenkin kuin rahalla, koska aina löytyi työnantajia, jotka maksoivat parempaa palkkaa.” (Johtajan käsikirja 2012, 24).

Törmäsin ensimmäisen kerran syväjohtamisen malliin varusmiespalvelukseni aikana, kuten muutkin 1990-luvun lopun ja sen jälkeen palvelleet. Kun syväjohtamisen malli tuli kadettikoulussa entistä enemmän tutuksi ymmärsin, että ne johtajat, joilla oli yhdessäkin ulottuvuudessa pahoja ongelmia, erottuivat huonommassa valossa muista johtajista. Mieleeni tulivat myös kokemukseni parista siviiliyrityksestä, joissa esimiehilläni olivat syväjohtamisen mallin kulmakivistä ”luottamus” ja ”arvostus” sammaloituneet.

Näiden kokemusten seurauksena tunsin mielenkiintoa tutkia johtamista sotilas- ja siviiliorganisaatioiden välillä ja vertailla niitä keskenään syväjohtamisen näkökulmasta. On kuitenkin tärkeää, että henkilöstö sitoutetaan yhteiseen päämäärään, jotta työn tehokkuus säilyy korkeatasoisena.

Syväjohtaminen juontaa juurensa transformationalisesta johtamisesta, jota voidaan pitää maailmanlaajuisena tutkimussuuntauksena johtamisen alalla. Käsite syväjohtaminen rajaa tuon koskevan paremmin meitä suomalaisia. Se lisää siihen kaksi ulottuvuutta, jotka ovat suomalaisen kulttuurin erityispiirteet ja syväoppiminen. Syväjohtaminen määritellään usein seuraavalla tavalla: *Syväoppiminen + ihmisten johtaminen = syväjohtaminen*. (Johtajan käsikirja 2012, 17.)

Tutkimuksessa selvitetään millaisella tasolla syväjohtamisen mallin käyttö on perusyksiköiden päälliköillä. Heitä osallistui tutkimukseen neljästä eri joukko-osastosta. Lisäksi selvitetään miten syväjohtamista käytetään siviiliyrityksissä ja miten se on toteutunut näissä. Osa siviileistä tietää syväjohtamisen mallin ja osa ei. Päättötutkimus on kuitenkin vertailussa eli vertaillaan sotilas- ja siviiliorganisaation syväjohtamisen toteutumista toisiinsa.

2 TUTKIMUKSEN PÄÄMÄÄRÄT

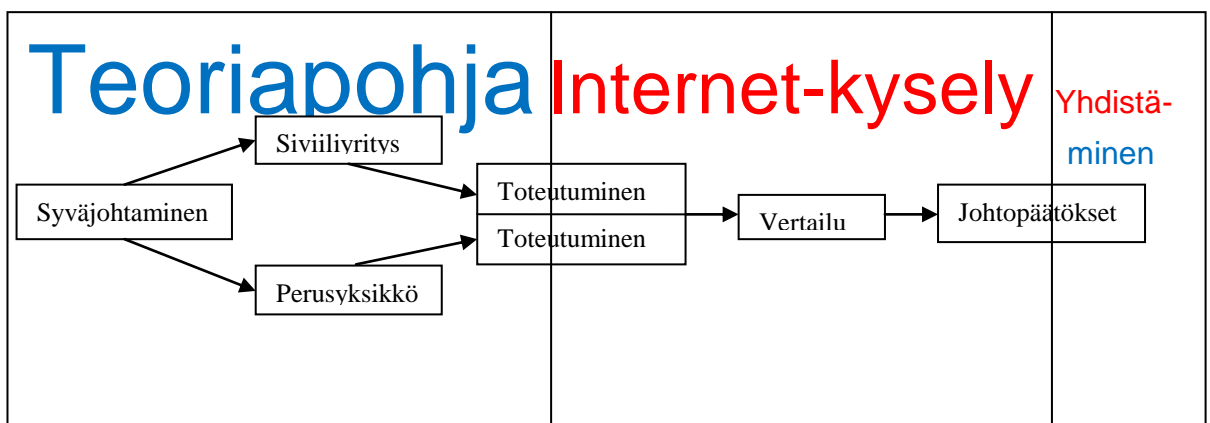
2.1 Tutkimuksen tausta

Tutkimusta johtamisen tieteenalalla on tehty paljonkin niin Suomessa, kuin ulkomailla. Tutkijoita kiehtovat kysymykset, kuten voiko johtajaksi oppia, mikä on tehokkain tapa johtaa joukkoa tai millä tavalla ihmiset valitsevat johtajansa.

Tässä tutkimuksessa päähuomion saavat kahden eri organisaation johtaminen, jotka ovat perusyksikkö ja siviiliyritys. Johtaminen ei koskaan tapahdu tyhjiössä, vaan kaikki ympäröivä vaikuttaa siihen. (Kiuru, J. 2009, 17). Kun taitava syväjohtaja siirtyy organisaatiosta toiseen, hän muuttaa johtamiskäyttäytymistään uudelle organisaatiolle sopivammaksi. Organisaatiot ovat ihmisten luomia järjestelmiä, joilla pyritään kuvaamaan ja määrittelemään isompien ryhmien toimintaa. Ne luodaan useimmiten tiettyä tehtävää varten, jolloin se vaikuttaa organisaation malliin ja luo sille edellytyksiä.

2.2 Tutkimustehtävä, tavoite ja teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen tarkoituksena on vertailla perusyksikön johtamista siviiliyrityksen johtamiseen 2010-luvun Suomessa syväjohtamisen kannalta. Tutkimuksen tavoite on samalla vastata pää-tutkimuskysymykseen eli selvittää: ”Mitä yhteistä ja mitä eroa on perusyksikön johtamisella yrityksen johtamiseen syväjohtamisen näkökulmasta?”. Vastauksen saamiseksi alakysymyksinä ovat: ”Millaista on perusyksikön johtaminen syväjohtamisen näkökulmasta?” ja ”Millaista on yrityksen johtaminen syväjohtamisen näkökulmasta?”.



Kuva 1: Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu syväjohtamisesta, jonka toteutumista seurataan siviiliyrityksessä ja perusyksikössä erikseen. Tämän jälkeen niitä vertaillaan toisiinsa internet-kyselyn pohjalta, jonka perusteella tehdään tutkimuksen johtopäätökset.

2.3 Näkökulma ja tutkimuksen rajaaminen

Näkökulmana työssä on syväjohtaminen. Tutkimuksessa tarkastellaan ihmisten johtamisen eroavaisuuksia sotilasorganisaation ja siviiliorganisaation välillä ja ne pohjataan syväjohtamisen teoriaan. Ihmisten johtamisessa johtajan psyykkiset, fyysiset ja sosiaaliset ominaisuudet korostuvat. Syväjohtamisen teoria pyrkii selittämään näiden merkitystä ihmisten johtamiseen. Tutkielmassa pyritään kuitenkin analysoimaan ihmisten johtamiseen vaikuttavia seikkoja laajemmin ja sitomaan teoriassa olevia asioita käytäntöön. Asioiden johtamista ei työssä käsitellä. Esioletuksena on, että perusyksiköiden päälliköt ovat parempia syväjohtajia, kuin siviiliyritysten johtajat, koska syväjohtamisen malli on ollut käytössä koko puolustusvoimien johtajakoulutusjärjestelmässä 1990-luvun lopulta asti. Siviiliyrityksissä johtajakoulutusta hankitaan ilmoittautumalla kursseille, joissa syväjohtaminen on vain yksi vaihtoehto muiden johtajakoulutusjärjestelmistä seassa.

2.4 Tutkimustilanne ja menetelmät

Ydinaineistona tutkimuksessa on syväjohtamisen mallin teoriat ja internet-kysely. Syväjohtamisesta, perusyksikön johtamisesta ja yritysjohtamisesta on olemassa valmista aineistoa. Perusyksikön johtamisesta syväjohtamisen kannalta on myös tutkimuksia. Muun muassa Ville-Veikko Vuorio, teoksessaan Syväjohtaminen, laatu ja tehokkuus maavoimien perusyksiköissä 2001, selvittää päällikön johtamiskäyttäytymisen ja yksikön suorituskyvyn välistä yhteyttä.

Perusyksikön johtamisen vertaamisesta yritysjohtamiseen syväjohtamisen näkökulmasta ei materiaalia ole laajemmasta mittakaavasta ja sitä tässä tutkimuksessa tuotetaan internet-kyselyn avulla. Ismo Merta vertailee tutkimuksessaan Upseerien ja ravintolapäälliköiden kokemuksia luottamuksen rakentumisesta ja yksilöllisestä kohtaamisesta 2014, syväjohtamisen yhtä osakokonaisuutta upseereiden ja ravintolapäälliköiden välillä.

Aineiston keruumenetelmänä tutkimuksessa toimii internet-kysely. Tutkimusmenetelmänä käytän kvantitatiiviseen tutkimukseen perustuvaa survey-tutkimusta. Tässä menetelmässä korostuu saatu aineisto, jonka hankin internetkyselyn avulla. Kysely suoritettiin 39 perusyksikön

päällikölle ja 29 siviiliyrityksessä esimiestehtävissä olevalle henkilölle. Vastauksia tuli 14 perusyksiköltä ja 16 yrityksen johtotehtävissä olevilta henkilöiltä. Molempien organisaatioiden vastauksista muodostetaan omat vahvat ”linjat” ja näitä kahta yhteenvetoa vertailen toisiinsa. Mahdolliset poikkeustapaukset, joissa eri perusyksiköiden tai eri yritysten välillä muodostuu eriäviä mielipiteitä, otetaan myös huomioon. Valmiista teoriapohjaisesta aineistosta muodostuu tutkimuksen teoriaosuus, jossa käsittelen erikseen perusyksikön johtamista ja yritysjohtamista. Kyselyiden analyysi taas vahvistaa ja täydentää tätä aineistoa. Aineiston analyysimenetelmänä on hermeneuttinen analyysi.

2.5 Keskeisimmät käsitteet

Käsitteiden ymmärtäminen on tärkeää tutkimuksen ymmärtämisen kannalta. Teoriaosissa on lisää käsitteitä, jotka on määritelty omissa luvuissaan.

Organisaatiokulttuuri

1980-luvulla tutkittiin, miksi organisaatioissa tapahtuu ilmiöitä ja asioita, joita ei voida selittää organisaatioteorioiden avulla. Silloin havaittiin että organisaatiolla on oma sisäinen maailma. Tämä vaikuttaa valintoihin, ajatteluun ja käyttäytymiseen ja on jokseenkin riippumaton organisaation muodollisista tekijöistä. Tätä alettiin kutsua organisaatiokulttuuriksi. (Harisalo 2008, 264.) Organisaatiokulttuurissa on kyse organisaation hallitsevista ajattelu- ja toimintatavoista, joita yhteiset kokemukset ovat luoneet. (Lämsä & Hautala 2005, 177).

Organisaatorakenne

Organisaatorakenteella tarkoitetaan organisaatiossa tapahtuvia toimintoja ja niiden välisiä suhteita, jotka syntyvät organisaation jäsenten asemien erilaisuudesta. Siitä ilmenevät jäsenten väliset suhteet ja roolit, joissa he ovat. Organisaatorakenne on tavallaan suunnitelma työn tehokkuuden maksimoimiseksi työnjaon avulla. Se mahdollistaa organisaatiossa eri osien välisen yhteistyön. Rakenteen avulla pyritään erilaistamaan työnjakoa ja toimintoja, mutta kuitenkin mahdollistetaan yhteistyö organisaation jäsenten välillä. (Juuti 2006, 207–208.)

Johtaminen

Johtaminen on johtajan toimenpiteitä, joiden avulla hän saa johdettavan organisaation ja sen henkilöstön toimimaan päämäärien edellyttämään suuntaan. Johtamisen kohteena ovat ihmiset ja asiat. (Sotilasjohtaja II 1990, 39.)

Organisaatio

Organisaatio on ihmisten muodostamana toimintajärjestelmä yleisten päämäärien toteuttamiseksi; järjestö (Suomisanakirja)

Toimintaympäristö

Toimintaympäristö on fyysinen ja henkis-kulttuurinen ympäristö, jossa itse toiminta tapahtuu. Se muuttuu jatkuvasti ja ihmiset ovat vain osa sitä. Johtajan kannalta toimintaympäristö on tila, jossa johtaminen tapahtuu. (Nissinen 2004, 53–54.)

Tavoitteellinen vuorovaikutus ja johtamiskäyttäytyminen

Tavoitteellinen vuorovaikutus on ihmisten välistä vuorovaikutusta, jonka päämääränä on löytää ratkaisu tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtamiskäyttäytyminen taas on tavoitteellista vuorovaikutusta, jossa johtaja pyrkii vaikuttamaan alaisiinsa siten, että he panostavat enemmän työhönsä jolla päästään lähemmäksi organisaation tavoitteita. (Nissinen 2007, 157.) Tavoitteellinen vuorovaikutus on esimieslähtöistä ja lähtee hänen pyrkimyksestään ohjata työpanosta. Vaikka vuorovaikutus lähtee esimiehestä, se on silti kaksisuuntaista.

Perusyksikkö

Perusyksikkö on joukko-osaston (esim. Porin Prikaati, Panssariprikaati jne.) pienin hallinnollinen yksikkö. Perusyksiköitä ovat komppaniat ja patterit. (Suomisanakirja)

3 SYVÄJOHTAMINEN TUTKIMUKSESSA

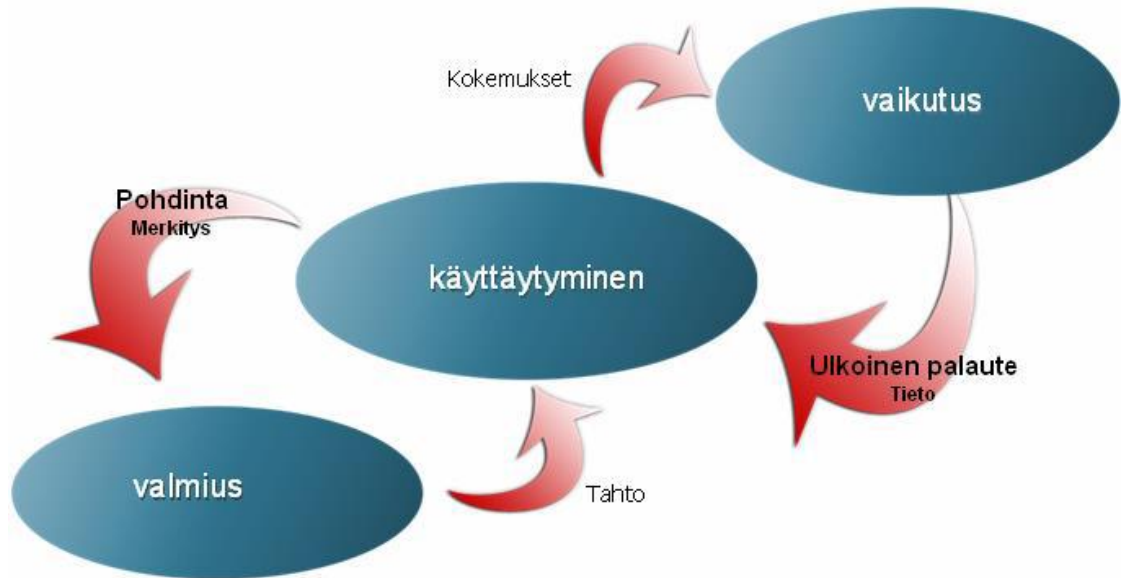
Syväjohtamisessa korostuu ihmisten johtaminen asioiden johtamisen sijasta. Syväjohtamisen periaatteena on antaa perusta ja suunta kehittymiselle ja kasvamiselle johtajana (Nissinen 2004, 20). Puolustusvoimien johtajakoulutusjärjestelmässä syväjohtaminen on ollut voimassa 1990-luvun lopulta asti. Sen synnyn taustalla on globaalisti johtavan transformationaalisen johtamisen paradigma. (Johtajan käsikirja 2002, 29.)

Vaikka syväjohtaminen onkin ihmisten johtamista, se ei ole vain käskyjen antamista vaan johtamistavan ja metodien käyttämisen näkymistä työntekijöiden tuloksissa ja suorituksissa. Syväjohtaminen on siis enemmänkin johtamistapa, jolla johtaja on saanut alaisensa ajattelemaan omatoimisesti ja suorittamaan tehtäviä innovatiivisesti ilman valmiita vastauksia tai ratkaisuja. (Nybergh 2005, 28.) Syväjohtaja johtaa ihmisiä tavalla, jolla hän luo vuorovaikutussuhteen työntekijöihin. Tämän avulla molempien osapuolien on helppo lähestyä toisiaan. Syväjohtaja pyrkii siihen, että alaiset toimivat yhteisen päämäärän hyväksi. (Nissinen 2004, 9–11, 19–22.)

Syväjohtaminen ei ole kaikki asiat kattava näkökulma johtamiseen, vaan se luo painopisteen kehittymiseen ihmisten johtajana. Syväjohtaminen sisällöllisesti tiivistää tutkimuksilla vahvistetun, olennaisimman ja yhteisistä kokemuksista löydetyn tiedon parhaista johtamiskäytännöistä. (Nissinen 2007, 25.)

3.1 Syväjohtamisen malli

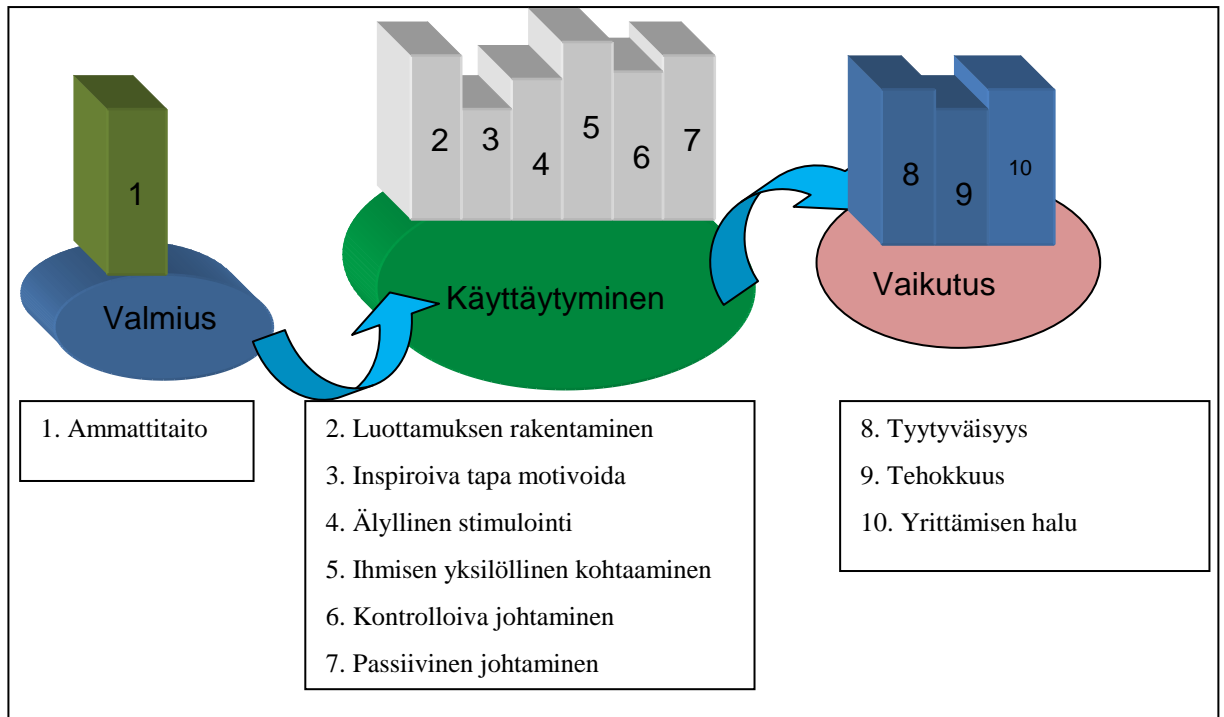
Johtajakoulutusohjelman sisältötiedon perustana on syväjohtamisen malli, joka antaa perustan ja suunnan johtajana kasvamiselle ja kehittymiselle. Syväjohtamisen malli on osa jokapäiväistä johtamista. Se rakentuu Vesa Nissisen kehittämän johtamiskäyttäytymisen viitekehyksenä (Kuva 1), ja sen konkreettisena työkaluna toimii syväjohtamisen kysymyssarja. Kysymyssarjalla voidaan kerätä palautetietoa johtajille kehittymisen perustaksi. Mallin rakenne on rajoitettu, koska kaikkia johtamisen ulottuvuuksia ei voida kysymyssarjalla mitata. (Nissinen 2000, 99.) Johtamiskäyttäytymisen viitekehys koostuu johtajan valmiudesta, käyttäytymisestä ja näiden vaikutuksesta. (Nissinen 2000, 88–89.)



Kuva 1: Johtamiskäyttäytymisen viitekehys (Nissinen 2007, 37)

Johtajan valmiudesta eli käyttäytymisen perustasta mallissa on vain yksi ulottuvuus, joka on johtajan ammattitaito eli pätevyys tehtävässä. Ammattitaidolla tarkoitetaan tietoja ja taitoja, joita johtaja tarvitsee tehtävässään (Nissinen 2007, 41). Käyttäytymisestä malli sisältää syväjohtamisen, kontrolloivan johtamisen ja passiivisen johtamisen. Nämä kaikki ilmenevät johtamiskäyttäytymisenä, joita kaikki johtajat käyttävät eri painotuksilla. Johtamisen vaikutuksista malli sisältää tehokkuuden, tyytyväisyyden ja yrittämisen halun eli motivaation. Johtamisen vaikutuksilla mitataan onnistumista. (Nissinen 2007, 48.)

Syväjohtamisen ulottuvuuksista saatu tieto antaa perusteita johtajalle. Näiden perusteella johtaja voi arvioida oman johtamiskäyttäytymisensä vaikutusta ympäristössä, jossa hän toimii. Kolmella pääulottuvuudella mallinnetaan johtamiskäyttäytyminen eli kontrolloiva johtaminen, passiivinen johtaminen ja syväjohtaminen. Syväjohtaminen jakautuu neljään alaulottuvuuteen, joita kutsutaan myös syväjohtamisen kulmakiviksi. Nämä ovat inspiroiva tapa motivoida, luottamuksen rakentaminen, älyllinen stimulointi ja ihmisen yksilöllinen kohtaaminen. (Nissinen 2000, 99–100.) Tehokkaimmat johtajat ovat tutkimusten mukaan erinomaisia näiden kulmakivien alueilla, ja hyvän johtajan tunnusmerkki on, että kulmakivet ovat tasapainossa keskenään (Vuorio 2001, 35).



Kuva 2: Syväjohtamisen malli (Nissinen 2004, 37)

Syväjohtamisen mallissa ja siihen liittyvässä kysymyssarjassa on siis yhteensä kymmenen ulottuvuutta, jotka ovat ammattitaito, luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi, ihmisen yksilöllinen kohtaaminen, kontrolloiva johtaminen, passiivinen johtaminen, tehokkuus, tyytyväisyys ja yrittämisen halu. Kolmenkymmenen kysymyksen sarjaan vastaamalla saadaan suuntaa antava kuva henkilöiden syväjohtamisen ulottuvuuksista. (Nissinen 2000, 100–102.) Syväjohtamisen ulottuvuuksia käsitellään ja määritellään lisää luvussa 4.

AMMATTITAITO	
Luottamuksen rakentaminen <ul style="list-style-type: none"> - tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus - osaa tehdä päätöksiä - rehellisyys - pitää lupauksensa ja sanansa - toimii johdonmukaisesti - kantaa vastuunsa kaikissa tilanteissa - toimii rohkeasti 	Inspiroiva tapa motivoida <ul style="list-style-type: none"> - selkeät, haastavat tavoitteet - osaa kannustaa ja palkita - hahmottaa kokonaisuuden - laittaa itsensä likoon, on innostunut - huumorin käyttö - pyrkii löytämään positiiviset seikat
OMA ESIMERKKI	
Älyllinen stimulointi <ul style="list-style-type: none"> - antaa tilaa ja toiminnan vapautta - jakaa vastuuta - ei jätä yksin, ”sparraa” - palaute on kaksisuuntaista - ei tarvitse aina olla samaa mieltä - rohkaise ideoimaan - näkee virheet oppimismahdollisuutena - myöntää omat virheensä 	Yksilöllinen kohtaaminen <ul style="list-style-type: none"> - on aidosti kiinnostunut ihmisistä - osaa kuunnella - pitää huolta alaisistaan - on helposti lähestyttävä - on läsnä ja viihtyy ihmisten parissa - tuntee alaisensa - hyväksyy ihmisten erilaisuuden

Taulukko 1: Erinomaisen johtamiskäyttäytymisen tärkeimmät piirteet (Nissinen 2007, 33)

Toimintaympäristö vaikuttaa syväjohtamisen ulottuvuuksien suhteisiin toisiinsa. Vuorovaikutus jakaantuu kahteen osioon eli ryhmään ja yksilöön vaikuttamiseen. Ryhmätason vaikuttamiseen liittyy ensisijaisesti luottamuksen rakentaminen ja inspiroiva tapa motivoida. Yksilöön vaikutetaan ensisijaisesti älyllisellä stimuloinnilla ja ihmisen yksilöllisellä kohtaamisella. (Nissinen 2000, 105.)

Kulmakivien suhde toisiinsa muuttuu eri tilanteiden mukaisesti. Esimerkiksi voimakkaassa rakennemuutoksessa johtamisen perusta rakentuu luottamuksen rakentamiseen ja ihmisen yksilölliseen kohtaamiseen, koska ihmiset taantuvat tarvehierarkiassa. Tällöin turvallisuuden tarpeet nousevat erittäin tärkeäksi yksilölle, joita kulmakivistä tukevat kaikista eniten luottamuksen rakentaminen ja ihmisen yksilöllinen kohtaaminen. Toinen esimerkki kulmakivien suhteista toisiinsa on uudet ratkaisut. Uusia ratkaisuja etsittäessä innovatiivisuus ja luova ajat-

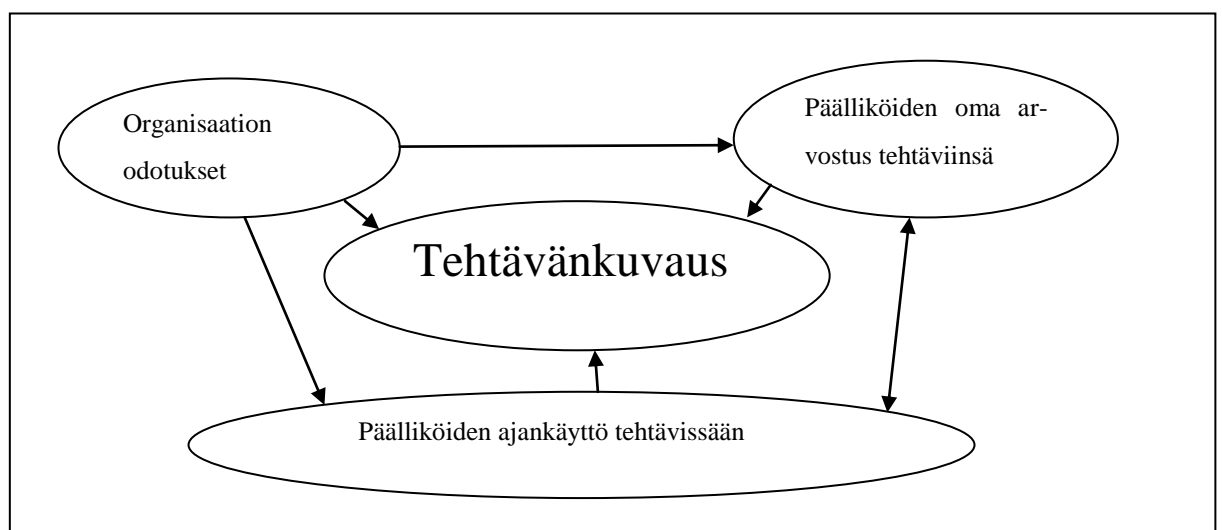
telu saadaan esille inspiroivan motivoinnin ja älyllisen stimuloinnin avulla, ja ne ovat tärkeitä asiantuntijaorganisaatioita johdettaessa. (Nissinen 2000, 105.)

3.2 Perusyksikön johtaminen

Perusyksikön päällikkö on yksikkönsä pääkouluttaja. Hän vastaa yksikön toiminnasta ja alaisistaan. Perusyksikön tärkein tehtävä on tuottaa sodan ajan joukkoihin ammattitaitoisia taistelijoita, jotka osaavat tehtävänsä. (Vuorio 2001, 23.)

Päällikön tulee olla asiantuntija oman yksikkönsä koulutuksessa, ihmisten johtajana, oikeudenhoidossa ja muissa hallinnollisissa tehtävissä, mielenterveystyössä, huollossa sekä sosiaalasioissa. Sen lisäksi, että päällikkö on yksikkönsä pääkouluttaja, hänellä on laaja tehtäväkenttä muussa toiminnassa yksikössään. Perusyksikön päälliköllä on monia eri henkilöstöryhmiä, joiden oikea johtaminen luo perustan yksikölle asetettujen tavoitteiden saavuttamiselle. (Vuorio 2001, 23.)

Johtamistoiminnan kannalta perusyksikön päällikön tehtäväkuvaus muodostuu tehtäväkokonaisuuksista, odotuksista joita organisaatio kohdistaa häneen, sekä tehtävän toteutumiseen saaduista resursseista ja niiden käytöstä. (Vuorio 2001, 23.) Ville-Veikko Vuorion tutkimuksessa, ”Syväjohtaminen, laatu ja tehokkuus maavoimien perusyksiköissä” (2001) päällikön tehtäväkuvausta lähestytään niin sanotun kolmen ideaalin mallin näkökulmasta: organisaation, päälliköiden tehtävien arvostuksen ja ajankäytön ideaalista.



Kuva 3: Kolmen ideaalin malli (Vuorio 2001, 24.)

Kuvassa 3 esitetty malli kuvaa organisaation vaikutusta perusyksikön päällikön tehtävänkuvan muodostumisessa. Koulutusjärjestelmän tuloksena päälliköt tuovat oman näkemyksensä organisaation asettamiin odotuksiin. Perusyksikön päällikön tehtävänkuvaus muodostuu tasapainoilusta kolmen eri elementin kesken. Nämä ovat organisaation odotukset, käytettävissä oleva aika ja päällikön henkilökohtainen arvomaailma. Kaiken takana on kuitenkin tahto puolustaa isänmaata. (Vuorio 2001, 24.)

3.2.1 Perusyksikön johtaminen syväjohtamisen näkökulmasta

Vuorion tutkimuksessa havaittiin, että päälliköt joilla oli syväjohtamisen mallin mukaisesti hyvät vuorovaikutustaidot, pärjäsivät muita paremmin suorituskysyvertailussa (Vuorio 2001, 88–89).

Vuorion tutkimuksessa mitattiin myös perusyksiköiden päälliköiden tehtävänkuvaukseen liittyviä asioita syväjohtamisen kulmakivien näkökulmasta. Tutkimus suoritettiin esipäseerikursin (EuK 50) upseereille, jotka olivat olleet perusyksiköiden päälliköinä.

Luottamuksen rakentamista on tutkimuksessa verrattu alaisten työkykyyn, rehellisyyteen, esimiehen luottamukseen ja isänmaallisuuteen. Näistä päälliköt olivat nostaneet eniten esille rehellisyyden, joka sai arvoasteikolla (1-5, jossa yksi tarkoittaa vähiten ja viisi tarkoittaa eniten merkitystä kyseisellä asialla) 4,9. Eli päälliköille rehellisyys on tärkeintä luottamuksen rakentamisessa. Yksi huomio Vuorion tutkimuksessa on, että alaisten luottamusta esimieheen pidetään tärkeämpänä kuin päällikön luottamusta alaisiin. Esimiehen luottamus alaisiin sai 3,8, kun taas alaisten luottamus sai 4,1. (Vuorio 2001, 25.)

Inspiroiva tapa motivoida on Vuorion tutkimuksessa verrattu yksikön hengen ylläpitämiseen ja kehittämiseen, yksikön henkilöstön maanpuolustustahdon ylläpitämiseen, oman itsensä kehittämiseen ja töiden jakamiseen alaisten ominaisuudet huomioon ottaen. Näistä eniten nousi esille yksikön hengen ylläpitäminen ja kehittäminen (4,7), jolloin se olisi päällikön tärkein tapa motivoida alaisiaan. (Vuorio 2001, 26.)

Älyllinen stimulointi ilmenee tutkimuksessa suunnitteluvastuun antamisena alaisille, alaisten kanssa keskusteluna työtapojen kehittämiseksi, itsensä kehittämisenä ja alaisten ajatusten myönteiseen huomioon ottamisena yksikön tehokkuuden lisäämiseksi. Eniten merkitystä sai

itsensä kehittäminen johtajana (4,4), josta johtopäätöksenä voidaan todeta, että itsensä kehittäminen johtajana antavat perusteet kehittää alaisia omissa tavoitteissaan. (Vuorio 2001, 26.)

Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen näkyy tutkimuksessa alaisten henkilökohtaisena ohjaamisena, kohtamisena ja valmentamisena. Näistä eniten esille nousi alaisten yksilöllinen kohtaminen, joka sai merkitystä 4,3 verran. Tästä voidaan päätellä, että päällikkö johtaa perusyksikköä ihmisten avulla. (Vuorio 2001, 27.)

3.3 Yrityksen johtaminen

Yrityksillä ei ole yhteistä viitekehystä siitä kuinka tulisi johtaa, koska yritysmaailma ei ole samalla tavalla homogeeninen, kuten Puolustusvoimat. Nissisen (2000) mukaan kaikkien johtajien johtamiskäyttäytymisessä on syväjohtamisen, kontrolloivan ja passiivisen johtamisen aineksia. Kyse on vain siitä, kuinka vahvoina ne esiintyvät ja missä suhteessa ne ovat toisiinsa. Tämän vuoksi voidaan väittää, että nykypäivänä kaikissa johtajissa elää pienempi tai suurempi syväjohtaja. Tehokkaimmat johtajista käyttävät reilusti eniten syväjohtamisen ulottuvuuksia. (Nissinen 2000, 104.) Tutkimukseen osallistuvilla yritysten esimiestehtävissä olevilla henkilöillä on samankaltainen henkilöstö määrältään, kuin perusyksikön päälliköllä. Tällöin tutkimukseen ei tule suuria eroavaisuuksia alaisen ja esimiehen välisen vuorovaikutuksen määrän suhteen.

Tommi Kinnunen (2011, 85–87) on raportoinut syväjohtamisen valmennuksen tuloksia yksityisellä sektorilla (TAC Finland Service Oy). Artikkelin nimeltään Deep leadership coaching effectiveness. Artikkelissa todetaan, että syväjohtamisen valmennuksesta on hyötyä asiakasyrityksille. Tulos näkyy muun muassa siten, että kahden vuoden tarkastelujaksolla sairauspoissaolot olivat vähentyneet keskimäärin yhden työpäivän verran per henkilötyövuosi. Lisäksi asiakastyytyväisyys, työntekijöiden välinen vuorovaikutus ja tuotto yrityksessä olivat lisääntyneet. Myös esimiesten johtamiskäyttäytymisessä oli tapahtunut kehitystä, kun heitä arvioitiin syväjohtamisen mallin johtajaprofiilin avulla. (Merta 2014, 13.)

4 VERTAILU INTERNETKYSELYN POHJALTA

Internet-kyselyssä käytettiin räätälöityä syväjohtamisen kysymyssarjaa. Kysymyssarjaa oli räätälöity, koska kaikki vastaajat tekivät itse arvion ja alkuperäisessä versiossa pääkohdevastaajina ovat alaiset. Tällöin väittämät on helpompi ymmärtää. Esimerkiksi kohta 14: ”Uskon että alaiseni ovat tyytyväisiä johtamistapaani” on alkuperäisessä kysymyssarjassa: ”Olen tyytyväinen hänen johtamistapaansa”. Alkuperäinen syväjohtamisen kysymyssarja on liitteenä numero 4.

Kyselyssä selvitettiin myös kuinka tuttu käsite syväjohtaminen on. Perusyksikön päälliköille se on selvä asia, mutta joillekin siviiliyritysten johtohenkilöille se voi olla täysin tuntematon käsite. Syväjohtamisen kysymyssarjan jälkeen oli vielä mahdollisuus vastata avoimesti, mitkä asiat korostuvat omassa johtamisessa, sekä tarvittaessa perustella vastauksia. Kysymyssarjasta vertaillaan eri kysymyksistä muodostuvia syväjohtamisen ulottuvuuksia toisiinsa. Esimerkiksi ammattitaidosta, jota käsittävät kysymykset 4, 5, 16 ja 17 on muodostettu perusyksikön päälliköille oma keskiarvonsa ja yritysjohtajille oma keskiarvo ja näitä kahta vertaillaan toisiinsa ja haetaan perusteluja yksittäisistä kysymyksistä, ”vapaa sana”- kysymyksestä, organisaation rakenteista tai kulttuurista. Suoritettu Internet-kysely on liitteenä numero 1.

Vastauksia tuli yhteensä 14 eri perusyksikön päälliköltä Porin Prikaatista, Kaartin Jääkäriyrykmentistä, Panssariprikaatista, sekä Karjalan Prikaatista. Yrityksissä toimivilta esimiehiltä vastauksia tuli yhteensä 16 seuraavista yrityksistä: Takon kotelotehdas OY, HOK-elanto, Pyroll Group Oy, Finnaml Oy, Packagemedia Oy, Lapuan Peruna Oy sekä Orion Oyj Orion Pharma.

Syväjohtaminen käsitteenä on seuraavalla tavalla tuttu käsite vastanneille siviiliyritysten johtohenkilöille:

Yksi vastaajista on ennen ollut töissä puolustusvoimissa ja toiminut perusyksikön päällikkönä syväjohtamisen aikana,

kolme vastaajista tietää syväjohtamisen mallin,

kaksi vastaajista on ollut luennolla/lukenut kirjan syväjohtamisesta,

kahdeksan vastaajista on kuullut syväjohtamisesta ja

kaksi ei ollut lainkaan tietoisia syväjohtamisesta.

Vaikka syväjohtamisen tunteminen käsitteenä vaihtelee näinkin paljon vastaajien kesken, silti vastausten hajonta yritysjohtajilla on lähes olematon verrattuna perusyksiköiden päälliköiden

vastauksiin. Toisella vastaajista, joka ei ikinä ollut kuullutkaan syväjohtamisesta oli vastauksen perusteella erittäin vahvan syväjohtajan tunnusmerkit. Toisaalta hän oli käynyt kyllä muita johtamiskoulutuksia ja valmennuksia ja kokemusta tällä henkilöllä oli johtamisesta yli 20 vuotta. Kysymyssarjan vastaukset ovat liitteissä 2 ja 3, joista liitteessä 2 on perusyksiköiden päälliköiden vastaukset ja liitteessä 3 siviiliyrityksissä toimivien esimiesten vastaukset.

4.1 Ammattitaito

Ammattitaidolla tarkoitetaan johtajan tietoja ja taitoja tehtävässä ja asemassa, jossa hän on (Johtajan käsikirja 2012, 36). Ammattitaidon arvioinnille kysymyssarjan vastaukset luovat vain perustan eikä ole siis järkevää edes yrittää määritellä esimerkiksi johtajan arvoja vastauksen perusteella. Sen sijaan johtajan on itse tiedostettava kehittämisprosessissaan johtamiskäyttäytymistä koskevan palautteen asettamat vaatimukset arvojensa ja asenteidensa tarkistamiseksi. (Nissinen 2000, 100.)

Ammattitaito eli johtajan valmiuksista päälliköiden keskiarvoksi muodostui 4,27 ja yritysjohtajilla 3,92. Väittämät, jotka muodostavat ammattitaidon ovat 4, 5, 16 ja 17. Huomattavan eron päälliköiden eduksi muodostivat kysymykset 5,16 ja 17, joissa väittiminä ovat, että johtaja on luontaisesti lahjakas johtaja, tiedoiltaan ja taidoiltaan hyvä johtaja sekä pohjimmiltaan kyvykäs johtaja. Ero voidaan selittää koulutuksen perusteella. Perusyksikön päällikkö on koko uransa aikana ollut aina jonkinlaisessa vahvassa johtajaroolissa ja esimiesasemassa jo varusmiespalveluksesta lähtien, kun taas yritysmaailmassa nouseminen asemaan, jossa pääsee ensimmäistä kertaa johtamaan ihmisiä voi tapahtua huomattavasti myöhemmin. Tällöin omat tuntemukset luontaisesta johtamisesta eivät välttämättä ole kovinkaan suuret eikä palautteen kautta kehittyminen ole ollut yhtä pitkä-aikaista, kuin puolustusvoimilla. Kysymyksessä neljä väittämänä oli, että ”johtaja on tehtävässään ammattitaitoinen” ja eroa siviiliorganisaation ja sotilasorganisaation kesken ei juuri ollut. Jokainen kehittyy omassa tehtävässään ammattitaitoiseksi ajan ja kokemuksen avulla itse tehtävässä oloaikana.

4.2 Luottamuksen rakentaminen

Johtajan ja alaisen tulee luottaa toisiinsa. Tunnusmerkkejä luottamuksen rakentamisesta ovat oma esimerkki, oikeudenmukaisuus, vastuun kantaminen ja rehellisyys. Luottamuksen rakentamiseen kuuluu myös, että johtaja kykenee laittamaan alaistensa edut omiensa edelle. Johta-

jan tulee myös seistä sanojensa ja alaistensa takana eikä hän käytä valtaansa omien etujensa vuoksi. (Nissinen 2004, 42.)

Luottamuksen rakentamisesta päälliköiden keskiarvoksi muodostui 4,5 ja yritysjohtajille 4,38. Väittämät, jotka käsittävät luottamuksen rakentamisen ovat 6, 7 ja 18. Mielenkiintoista oli, että väittämässä numero kuusi: ”Johtaja toimii esimerkkinä alaisilleen” yritysjohtajien keskiarvoksi muodostui 4,19 kun taas päälliköillä se oli 4. Organisaation kulttuurilla ja koulutuksella on mahdollista selittää tämä eroavaisuus. Yksikön eri henkilöstöryhmät eivät välttämättä tarvitse esimerkillä johtamista samalla tavalla, kuin yrityksessä esimiestehtävissä olevan henkilön alaiset, koska perusyksikön päällikön alaisilla on myös vahva syväjohtamisen koulutus pohjana, jonka päällikkö tiedostaa. Internetkyselyn mukaan yrityksessä esimerkillä johtaminen korostuu, jos alaisilla ei ole riittäviä johtamisen valmiuksia (=ammattitaitoa). Eli yritysmaailmassa niin sanotun ensimmäisen portaan johtajien (vrt. kouluttajat perusyksikössä) johtaminen esimerkillä korostuu, koska näillä on voinut olla hyvin vähän johtamiskokemusta verrattuna perusyksikön kouluttajiin. Perusyksikössä kouluttajilla on johtamiskokemusta ollut hyvinkin paljon entuudestaan.

Merran (2014) tutkimuksessa ”Upseerien ja ravintolapäälliköiden kokemuksia luottamuksen rakentumisesta ja yksilöllisestä kohtaamisesta” perusyksiköiden päälliköt tulkitsivat esimerkin näyttämisen eritavalla kuin siviilit omassa työympäristössään. He pitivät tärkeämpänä työyhteisölle huolehtia omista esimiestehtävistään. Se viestii sotilasorganisaation johtajan kovasta luottamuksesta työntekijän motivaatioon. Tämän takia esimerkin näyttäminen ilmenee perusyksikön päällikön puheessa eri painotuksella. (Merta 2014, 70.)

4.3 Inspiroiva tapa motivoida

Kun johtaja pystyy esittämään tehtävät alaisille siten, että he löytävät uusia haasteita työssään ja kokevat tehtävät mielenkiintoisina, on inspiroiva tapa motivoida onnistunut. Syväjohtajalla on tärkeä tehtävä alaisten sitouttamisessa tehtävään. Tällöin myös motivaatio on korkeampi. Alaiset tuntevat itsensä tärkeämmäksi osaksi tehtävää, kun heidät otetaan mukaan silloin, kun tavoitteita määritellään. Johtajan omalla esimerkillä on tärkeä rooli siinä, että alaiset innostuvat tehtävistään. Yhdessä ponnistaminen tavoitetta kohti muodostaa ryhmäkiinteyttä ja antaa luottamusta tulevalle. (Nissinen 2004, 43.)

Inspiroivan tavan motivoida käsittävät kyselyssä väittämät 8, 19 ja 28. Tämä on tähän mennessä käsitellyistä syväjohtamisen ulottuvuuksista ensimmäinen, jossa yritysjohtajilla on korkeampi kokonaiskeskiarvo, kuin perusyksiköiden päälliköillä. Päälliköillä se oli 3,69 kun taas yritysjohtajilla 3,79.

Suurin ero oli väittämässä kahdeksan: ”Johtaja puhuu innostavasi tavoitteiden saavuttamisesta”, jossa yritysjohtajien keskiarvoksi muodostui 4,13 kun taas päälliköillä se oli 3,71. Eroa voi selittää sama asia, kuin luottamuksen rakentamisessakin eli alaisten aikaisempi koulutustausta. Puolustusvoimissa päällikön alaiset ovat käyneet samankaltaisen koulutus- ja kasvatustutken läpi kuin itse päällikkökin. Näin ollen päällikkö voi olettaa heidän sitoutuneen tulevaan työhön jo koulutuksen alkuvaiheessa ja jakavan yhteisiä arvoja, kuten isänmaallisuuden. Nämä asiat tiedostamalla ei päällikkö välttämättä lähesty alaisiaan ajatellen, että he tarvitsisivat paljon motivointia. Näiden lisäksi yksi syy voi olla myös organisaatiossa itsessään. Puolustusvoimilla on tarkat tehtävät ja tavoitteet jokaiselle perusyksikölle esikunnasta. Yrity maailmassa organisaatio kokonaisuudessaan on pienempi ja johtajalla on vapaammat kädet tavoitteita määriteltäessä. Tätä väittämää tukee kysymys 34: ”Mitkä asiat korostuvat johtamisessasi?”, jossa yritysjohtajilla yksi korostunut tekijä johtamisessa oli tavoitteiden määrittäminen yhdessä alaisten ja esimiesten kanssa. Perusyksiköiden päälliköiltä taas tavoitteisiin liittyen nousi esille heidän esimiehensä antamien tehtävien täyttäminen erikseen käskettyyn tavoitteeseen, jolloin tehtävä on täytettävä, vaikka se aiheuttaisi alaisissa turhautumista tai ”pahaa mieltä”.

4.4 Älyllinen stimulointi

Kun syväjohtaja tukee alaistensa innovatiivisuutta ja luovuutta, on älyllisen stimuloinnin periaate toteutettu. Ajatuksena on tavallaan koota alaisten osaamisalueiden osaaminen ja ajatukset, jotta yhteinen tavoite saavutetaan mahdollisimman hyvin. Alaisille tulisi antaa mahdollisuus ratkaista ongelmat heidän omalla tavallaan. Lisäksi heillä voi olla mahdollisuus olla asioista eri mieltä kuin johtaja. Syväjohtaja näkee kaikki virheet oppimismahdollisuuksina. Jos johtaja tuntee alaisensa ja osaa käyttää heidän vahvuusalueitaan, sekä kannustaa heitä, niin älyllinen stimulointi toteutuu parhaiten. Lisäksi johtajan pitää pystyä myöntämään virheensä ja antamaan, sekä myönteistä että kielteistä palautetta. (Nissinen 2004, 43.)

Myös älyllisessä stimuloinnissa yritysjohtajien keskiarvo on suurempi kuin perusyksiköiden päälliköillä, vaikkakin vain vähän. Perusyksiköiden päälliköillä 4,05 ja yritysjohtajilla 4,06.

Väittämät 9, 20 ja 29 käsittävät älyllisen stimuloinnin. Jokaisen väittämän keskiarvojen erot päälliköillä ja yritysjohtajien välillä olivat hyvin pienet. Positiivista on, että molempien organisaatioiden kohdalla älyllinen stimulointi on vahvan syväjohtajan tasolla. Kysymyksessä 34, eli ”Mitkä asiat korostuvat johtamisessasi?” yritysjohtajilla nousi selvästi esille ratkaisujen löytäminen yhdessä, kun taas perusyksiköiden päälliköillä esille nousi jatkuva kehitys toimintatavoissa.

4.5 Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen

Syväjohtajan tulisi tietää alaistensa tarpeet kasvaa ja kehittyä. Hän hyväksyy jokaisen alaisen sellaisenaan kuin on ja on aidosti kiinnostunut heistä. Alaisen ja johtajan välinen suhde tulee olla hyvä ja palaute ei ole vain yksisuuntaista vaan myös alainen voi antaa johtajalle palautetta. Johtajan tulisi olla lähestyttävissä helposti ja valmis kuuntelemaan alaisen ongelmia. Johtaja kohtelee alaisiaan tasavertaisina ihmisinä eikä vain alaisena tai työkaluna. Syväjohtaja toimii tavallaan valmentajana alaisilleen, koska pelkällä käyttäytymisellään johtajan tulee valmentaa alaisiaan parempiin suorituksiin. (Nissinen 2004, 44)

Ihmisen yksilöllisen kohtaamisen käsittivät väittämät 10, 21, 30 ja 33. Yritysjohtajien kokonaiskeskiarvoksi muodostui 4,38 ja perusyksikön päälliköille 4,5. Eron päälliköiden eduksi muodostivat väittämät 21 ja 33 eli ”Johtaja kuuntelee alaisiaan” (päälliköt 4,64 ja yritysjohtajat 4,44) ja ”Johtaja on kiinnostunut alaisistaan aidosti myös yksilönä” (päälliköt 4,36 ja yritysjohtajat 4,13). Molemmilla organisaatioilla se on selvästi vahvan syväjohtajan arvojen puolella. Väittämissä 10 ja 30 eroa ei juuri ole eli ”Johtaja ottaa muut huomioon tasavertaisina ihmisinä” ja ”Johtaja pitää huolta alaisistaan ja heidän tarpeistaan”. Lisäksi kysymyksessä 34 molemmilla organisaatioilla korostuivat ihmisseläisyys ja tasapuolisuus, mutta perusyksiköiden päälliköt korostivat sitä enemmän. Osalla perusyksiköiden päälliköistä kaikista tärkeintä on, että alaisella on asiat oikeasti hyvin. Lisäksi alaisista pitää kantaa huolta aidosti. Kolmas esille noussut kommentti perusyksiköiden päälliköiltä on, että ”Jokaista työntekijää on aidosti kohdeltava yksilönä. Näiden avulla alaiset saadaan haluamaan samaan tavoitteeseen, kuin perusyksikön päällikkö. Kun alaisesta saa yksilönä enemmän irti, saa heistä myös joukkona enemmän irti. Tätä korosti yhden perusyksikön päällikön vastaus, jossa hän korostaa alaisilleen seuraavanlaista tärkeysjärjestystä: 1. perhe, 2. oma terveys ja 3. työ. Hän kertoo internetkyselyssä, että jos kohdissa 1 tai 2 on vikaa, niin kohdasta 3 ei tule yhtään mitään.

4.6 Kontrolloituva johtaminen

Jos alaisiin ei luota lainkaan ja kaikki tapahtuu johtajan tiukassa kontrollissa, voivat he muuttua passiivisiksi työntekijöiksi. Yrittämisen halu laskee eikä mitään uskalleta enää aloitteisesti tehdä. Tällaisten alaisten esimies pyrkii tekemään kaiken itse ja uskoo, että asioita tapahtuu vain hänen tiukan valvontansa alla. Epäonnistumisen sattuessa johtaja keskittyy syyllisen etsimiseen ja siitä rankaisemiseen. Luottamuksen puute on suuri. (Nissinen 2000, 101.) Epäluottamukseen perustuva kontrolli joukosta laskee sen tehoa. (Nissinen 2008, 149). Lähellä 5 oleva arvo profiilissa kertoo liian kontrolloivasta johtamista ja lähellä nollaa oleva keskiarvo kertoo täysin passiivisesta johtajasta.

Kontrolloivaa johtamista kyselyssä määrittivät väittämät 11, 22 ja 31. Perusyksiköiden päälliköiden keskiarvoksi muodostui 2,1 ja yritysjohtajille 1,96. Erosta johtuen siviiliorganisaation johtajilla väittämän 31: ”Johtaja tekee asioita paljon itse koska ei luota muihin ihmisiin riittävästi” keskiarvo oli 2,25 kun taas sotilasorganisaation johtajilla se oli 2. Oletuksena kuitenkin on, että sotilasorganisaatioissa kontrolloivaa johtamista ilmenee enemmän, kuin siviiliorganisaatioissa. Eron voisi selittää, että syväjohtamisen ulottuvuuksista *luottamuksen rakentaminen* ja *ihmisen yksilöllinen kohtaaminen* perusyksiköiden päälliköiden kokonaiskeskiarvo on yritysjohtajien keskiarvoa suurempi. Lisäksi kuitenkin luottamuksen rakentamista koskevasta väittämästä numero kuusi: ”Johtaja toimii esimerkkinä alaisilleen” yritysjohtajien keskiarvoksi muodostui 4,19 kun taas päälliköillä se oli 4. Nämä asiat voinee tulkita väittämän 31 kanssa siten, että yritysmaailmassa alaisiin ei luoteta ainakaan työuran alkuvaiheessa yhtä paljon, kuin sotilasorganisaatioissa. Lisäksi kysymyksessä 34 siviiliyrityksissä toimivilla esimiehillä korostui alaisten vastuun lisääminen asteittain.

4.7 Passiivinen johtaminen

Kun johtaja ei johda alaisiaan lainkaan, on kyseessä passiivinen johtaminen. Passiivinen johtaja työskentelee omissa oloissaan eikä puutu asioihin ennen kuin on aivan pakko. Johtaja olettaa, että kaikki menee rutiinien ja organisaation rakenteiden painolla eteenpäin. Joskus tällainen johtamistyyli on merkki siitä, että ei edes halua johtaa. Tätä vahvistavat tunnusmerkit, joissa johtaja ei halua ottaa mihinkään kantaa eikä joutua ongelmatilanteisiin. Lisäksi päätöksenteko on vaikeaa ja aina myöhässä. (Nissinen 2000, 102.) Lähellä 5 oleva arvo profiilissa kertoo liian passiivisesta johtamista ja lähellä nollaa oleva keskiarvo kertoo erittäin kontrolloivasta johtamista.

Passiivista johtamista käsittivät väittämät 12, 23, 24 ja 32. Näistä perusyksiköiden päälliköiden keskiarvoksi muodostui 1,52 ja yritysjohtajille 1,78. Yksittäisistä väittämistä kuitenkin 24: ”Johtaja reagoi hitaasti todella kiireellisiin asioihin” päälliköiden keskiarvoksi muodostui 1,79 kun yritysjohtajilla se oli 1,5. Selitystä tähän ei löydy muista väittämistä tai perusteluista. Muissa passiivisen johtamisen väittämässä yritysjohtajat olivat enemmän passiivisia, kuin päälliköt. Yksi syy voisi olla, että päälliköillä on liikaa työtehtäviä yhdelle henkilölle. Lisäksi muuttuvia tilanteita, joihin ei ehditä reagoimaan nopeasti, voi tapahtua useammin, kuin siviiliyrityksissä. Niin paljon, että reagoiminen todella kiireellisiin asioihin viivästyy.

4.8 Tehokkuus

Organisaation tehokkuutta määrittelee syväjohtamisen ulottuvuuksista tehokkuus. Syväjohtaja vaikuttaa tehokkuuteen myönteisesti, kun tavoitteet saavutetaan ja ehkä ylitetäänkin. Lisäksi ryhmällä vallitsee hyvä ja sujuva yhteistyö. Ilmapiiriä seuraamalla on myös havaittavissa, että alaiset pyrkivät jatkuvasti kehittymään ja kehittämään. Tällainen yhteisö luo edellytykset yhteishengen menestymiselle, joka näkyy myös ulospäin. (Nissinen 2000, 102.)

Tehokkuutta koskivat väittämät 15 ja 27. Tässä ulottuvuudessa on kaikista suurin ero sotilas- ja siviiliorganisaatioiden johtajien välillä, jopa 0,79. Perusyksiköiden päälliköiden keskiarvoksi muodostui 4,07 ja yritysjohtajilla 3,29. Tehokkuutta mitataan syväjohtamisen kysymyssarjassa koulutuksen avulla. Väittämässä 15: ”Johtaja saavuttaa tehokkaasti koulutustavoitteet” ja väittämässä 27: ”Johtaja saa aikaan erinomaisia koulutustuloksia” molemmissa oli päälliköillä huomattavasti korkeampi keskiarvo, kuin yritysjohtajilla.

Eron syy voi johtua työurasta ja koulutuksesta. Päälliköt ovat uransa ja koulun aikana kouluttaneet hyvinkin paljon. Päällikkönäkin pidetään koulutuksia, vaikkakin vähemmän kuin kouluttajana. Ennen päällikön tehtäviä lähes kaikki ovat kuitenkin olleet kouluttajan tehtävissä. Lisäksi sotilasorganisaatiossa johtajille opetetaan kouluttamista ja siitä annetaan usein palautetta, jotta kehittyä paremmaksi kouluttajaksi. Jos väittämiä 15 ja 27 olisi muokannut siten, että kouluttamisen sijasta kysyttäisiin esimerkiksi alaisten opettamisesta tai valmentamisesta niin keskiarvojen ero olisi voinut olla pienempi.

4.9 Tyytyväisyys

Tyytyväisyys on laajempi ulottuvuus, kuin tehokkuus. Se liittyy organisaation tehokkuuden ja menestyksen lisäksi johtajaan. Esimerkiksi hyvä tyytyväisyyden merkki on, jos alaiset ovat tyytyväisiä siitä, että saavat työskennellä juuri hänen alaisuudessaan. Johtajan johtamiskäyttyminen mahdollistaa menestyksen, vaikkakin alaiset kokevat itse hoitaneensa ne asiat joista syntyy tyytyväisyys. (Nissinen 2000, 102.)

Tyytyväisyyttä käsittivät väittämät 14 ja 26. Näistä perusyksiköiden päälliköiden keskiarvoksi muodostui 4,07 ja yritysjohtajille 3,63. Eli myös tyytyväisyydessä muodostui selvä ero tehokkuuden lisäksi, vaikka ero onkin pienempi. Tyytyväisyyttä mittasivat väittämät 14 ja 26, ”Uskon että alaiseni ovat tyytyväisiä johtamistapaani” ja ”Mielestäni alaiseni ovat tyytyväisiä että juuri minä olen heidän esimiehensä”. Väittämät eivät muodostaneet keskenään lainkaan eroa sillä päälliköillä väittämän 14 ja 26 keskiarvot olivat molemmissa 4,07 ja yritysjohtajilla molemmissa 3,63. Ero voisi johtua organisaatiokulttuurista. Yritysmailmassa on enemmän kilpailuhenkeä ja katkeruutta esimiesasemasta, koska virkailtään johtajan kanssa samanikäisiä tai vanhempia on enemmän, kuin perusyksikössä. Perusyksikössä virkaikää erottavat parhaiten sotilasarvot. Yleensä yksikössä on usein vain yksi kapteeni, joka on perusyksikön päällikkö. Alkuvaiheessa tehtävää nämä ovat usein vanhempia yliluutnantteja (eli henkilöitä, jotka ovat olleet yliluutnantin virassa jo jonkin aikaa), jotka sitten ylenevät kapteeniksi. Poikkeustapauksia tietenkin on, mutta niin on myös yritysmailmassa.

4.10 Yrittämisen halu

Kun johtajan alaisuudessa kasvaa yrittämisen halu, on tämä ulottuvuus hyvällä mallilla. Alaiset sitoutuvat tavoitteisiin, johtajaan ja työyhteisöön, joka saa ilmiön aikaiseksi. Tässä ilmiössä ihmiset lisäävät työpanostaan vapaaehtoisesti ja syväjohtaja käyttää saavutettua menestystään omaksi hyväksi kannustaessaan alaisiaan parempiin ja parempiin suorituksiin. (Nissinen 2000, 102.)

Yrittämisen halun muodostivat väittämät 13 ja 25. Näiden keskiarvo oli päälliköillä 3,68 ja yritysjohtajilla 3,75. Varsinkin väittämässä 13: ”Johtaja lisää alaisten halua yrittää enemmän”, muodostui eroa päälliköiden ja yritysjohtajien kesken. Yritysjohtajilla 3,75 ja päälliköillä 3,64. Väittämän 25: ”Johtaja lisää alaistensa halua menestyä” ero oli pienempi. Siinä päälliköiden keskiarvona oli 3,71 ja yritysjohtajilla 3,75.

Yksi selittävä asia sille, että yritysjohtajilla on korkeampi keskiarvo, voisi olla kysymyksessä 34 eli ”Mitkä asiat korostuvat johtamisessasi?”. Yritysjohtajilla nousi esille alaisten itsenäisen toimivallan ja vastuun lisääminen asteittain ammattitaidon ja työkokemuksen karttuessa. Tämä nostaa alaisen halua menestyä ja yrittää enemmän, vaikka motivointi tapahtuukin esimiehen suunnalta ulkoisesti. Toinen syy voi johtua motivoinnista jota käsiteltiin luvussa 4.3. Kyselyn mukaan yritysjohtajilla motivointi korostuu enemmän, kuin päälliköillä ja se heijastuu myös yrittämisen halussa.

4.11 Asiat, jotka korostuvat johtamisessa

Kysymyksessä 34: ”Mitkä asiat korostuvat johtamisessasi?” vastaajat voivat vapaamuotoisesti kertoa asioista, jotka korostuvat omassa johtamisessa. Perusyksiköiden päälliköillä näitä olivat: oma läsnäolo toiminnassa, jatkuva kehitys, luottamus alaisiin, ihmisen yksilöllinen kohtaaminen, alaisten ammattitaidon hyödyntäminen, ylpeys omasta joukosta ja sitä kautta omien puolustaminen, sekä oman esimiehen antamien tehtävien täyttäminen. Yritysjohtajilla asioita, jotka korostuvat johtamisessa ovat: Tavoitteiden määrittäminen yhdessä, ratkaisujen löytäminen yhdessä, alaisen vastuun lisääminen asteittain, tasapuolisuus, luottamus alaisiin sekä valmentava ote johtamisessa.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Nissisen (2000) mukaan kaikkien johtajien johtamiskäyttäytymisessä on syväjohtamisen, kontrolloivan ja passiivisen johtamisen aineksia. Kyse on vain siitä, kuinka vahvoina ne esiintyvät ja missä suhteessa ne ovat toisiinsa. Internetkyselyn tuloksien perusteella voidaan yhtyä tuohon kommenttiin. Tuloksia tulkittaessa huomattiin, että syväjohtaja mukautuu ympäristöön. Johtajan ei aina esimerkiksi tarvitse motivoida alaisiaan, jos hän tietää etteivät he tarvitse sitä, koska he ovat jo ennestään niin motivoituneita tehtävään.

Johtajana kasvamisen lähtökohtana on oma tahto ja myönteinen suhtautuminen palautteeseen. Johtajan on pyrittävä oppimaan kokemuksista ja palautteesta. On tärkeää tunnistaa toimintaympäristön vaikutus käyttäytymiseen. Johtamisen kehittämisessä on pyrittävä tiedostamaan omat arvonsa ja persoonallisuutensa ja kehittämään niitä. Valmius johtaa muokkaantuu koulutuksen ja omien johtamiskokemuksen kautta. Kehittyminen vaatii palautteesta saatua tietoa. Johtajan on kyettävä kuuntelemaan ja huomioimaan muiden näkökulmia. (Pukaralammi 2012, 71–85.) Palautteeseen on suhtauduttava myönteisesti, vaikka varsinkin Puolustusvoimissa on tapana antaa enemmän negatiivista palautetta.

Hyväksi johtajaksi kasvaminen vaatii oman johtamistoiminnan jatkuvaa arviointia ja kehittämistä. On tärkeää hahmottaa oman toiminnan taustalla olevia asenteita ja tottumuksia, jotta oma toiminta on perusteltua eikä vain omien ja sen hetkisten tuntemusten ohjaamaa. On myös hyvä omata työkaluja, joilla omaa johtamiskäyttäytymistä voi arvioida ja muuttaa. Oma johtamistaan voi miettiä esimerkiksi syväjohtamisen profiilin avulla ja miettiä ovatko kaikki syväjohtamisen ulottuvuudet tasapainossa ja millä keinoin niitä voisi entisestään kehittää. Johtajana kehittyemisessä on teoriassa opitun lisäksi olennaista saada erilaisia johtamiskokemuksia ja rakentavaa palautetta niistä. Hyvä johtaja kehittää itseään ja auttaa myös alaisiaan kehittymään.

Syväjohtamisen ulottuvuus	Perusyksikön päälliköt	Siviiliyrityksessä toimiva esimies
Ammattitaito	4,27	3,92
Luottamuksen rakentaminen	4,5	4,38
Inspiroiva tapa motivoida	3,69	3,79
Älyllinen stimulointi	4,05	4,06
Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen	4,5	4,38
Kontrolloiva johtaminen	2,1	1,96
Passiivinen johtaminen	1,52	1,78
Tehokkuus	4,07	3,29
Tyytyväisyys	4,07	3,63
Yrittämisen halu	3,68	3,75

Taulukko 2: Syväjohtamisen ulottuvuuksien keskiarvot perusyksiköiden päälliköillä ja siviiliyrityksissä toimivilla esimiehillä (merkittävä ero tummennettu).

Tarkastellessa syväjohtamisen mallia (kuva 2 sivulta 10: Syväjohtamisen malli (Nissinen 2004, 37)), sekä sijoittamalla taulukon 2 tuloksia malliin voidaan todeta, että perusyksiköiden päälliköillä on selkeästi vahvemmat johtajan valmiudet eli käyttäytymisen perustat, kuin siviiliyrityksissä toimivilla esimiehillä (ammattitaito). Syynä tähän on johtajakoulutuksen ja johtamisessa harjaantumisen paljous, jota sotilasorganisaatiossa perusyksikön päällikön tehtävään päässyt henkilö on saanut.

Johtamiskäyttäytymistä käsittivät syväjohtamisen kulmakivet, (luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi ja ihmisen yksilöllinen kohtaaminen) passiivinen johtaminen ja kontrolloiva johtaminen. Kulmakivistä luottamuksen rakentaminen ja ihmisen yksilöllinen kohtaaminen on perusyksiköiden päälliköiden vahvuusalue verrattuna siviiliyrityksissä toimiviin esimiehiin, joilla taas inspiroiva tapa motivoida ja älyllinen stimulointi ovat vahvuusaluetta. Kummankaan osapuolen johtaminen ei ole liian kontrolloivaa eikä passiivista. Kyselyn mukaan sotilasorganisaatiossa johtaminen on enemmän kontrolloivaa, kuin siviiliorganisaatiossa. Loppujen lopuksi johtamiskäyttäytymistä koskettavat erot ovat sen verran pieniä, että laajempi otos olisi tarpeellinen.

Johtamisen vaikutuksesta eli tehokkuudesta, tyytyväisyydestä ja yrittämisen halusta perusyksikön päälliköillä muodostui kokonaisuudessaan siviiliyrityksissä toimivia esimiehiä korkeammat arvot. Varsinkin tehokkuudessa eroa on huomattavan paljon. Siviiliorganisaatiossa

yrittämisen halu korostuu enemmän, kuin sotilasorganisaatiossa. Ero on kuitenkin niin pieni, että laajempi otos olisi tarpeellista.

LÄHTEET

1. KIRJALLISUUS

Harisalo, Risto 2008. Organisaatioteoriat. Tampere: University Press.

Juuti, Pauli 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Kiuru, Jukka. 2009. Johdatus johtamiseen. Helsinki: Edita Prima Oy

Kinnunen, Tommi. 2011. Deep leadership coaching effectiveness, article Military Journal, Vol. 2, 85-87

Lämsä Anna-Maija & Hautala Taru 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita.

Nissinen, Vesa. 2000. Puolustusvoimien johtajakoulutus. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos

Nissinen Vesa. 2004 Syväjohtaminen, Talentum Media Oy

Nissinen, Vesa. 2007. Syväjohtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy

Nissinen, Vesa. Anttalainen, J. Kauppinen, R. 2008. Sovella syväjohtamista – huipputuloksiin vuorovaikutusta oppimalla. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Nybergh, Marcus. 2005. Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja kehittämistarpeet. Julkaisusarja 1/2005. Tutkimuksia, numero 33. Johtamisen laitos, Maanpuolustuskorkeakoulu. Edita Oy, Helsinki.

Pukaralammi, P. 2012. Johtamis- ja vuorovaikutuskäyttäytymisen kehittäminen. Teoksessa Pääesikunta, Henkilöstöosasto, Johtajan Käsikirja. Tampere: Juvenes Print.

Pääesikunta/ koulutusosasto, Sotilasjohtaja II osa, Valtion painatuskeskus, 1990

Vuorio, Ville-Veikko. 2001. Syväjohtaminen, laatu ja tehokkuus maavoimien perusyksiköissä. Maanpuolustuskorkeakoulun johtamisen laitoksen julkaisusarjan tutkimuksia n:o 16.

2. OPINNÄYTETYÖT

Merta, Ismo. 2014. Upseerien ja ravintolapäälliköiden kokemuksia luottamuksen rakentumisesta ja yksilöllisestä kohtaamisesta, Pro gradu

3. VERKKOLÄHTEET

<http://suomisanakirja.fi/organisaatio> 24.7.2014, klo 12.30

<http://suomisanakirja.fi/perusyksikko> 22.2.2015, klo 09:35

LIITTEET

LIITE 1 Internetkyselyn kysymyssarja.

LIITE 2 Perusyksiköiden päälliköiden vastaukset.

LIITE 3 Siviiliyrityksissä toimivien esimiesten vastaukset.

LIITE 4 Syväjohtamisen ulottuvuuksien keskiarvot kysymyksittäin perusyksiköiden päälliköillä ja siviiliyrityksissä toimivilla esimiehillä (korkeampi tulos tummennettu).

LIITE 5 Alkuperäinen syväjohtamisen kysymyssarja.

Perusyksikön johtamisen vertaaminen yritysjohtamiseen 2000-luvulla

Yleistiedot

1. Etu- ja sukunimesi (Tätä tietoa **ei** julkaista, mutta se tarvitaan vastaajien seurantaan varten) *

—

2. Perusyksikkösi/yrityksesi nimi, jossa olet esimiesasemassa (tätäkään **ei** julkaista mutta vastaus tarvitaan, jotta tiedän onko kyseessä sotilas- vai siviiliorganisaatio) *

—

3. Onko syväjohtaminen sinulle tuttu käsite *

- ☐ Olen perusyksikön johtaja (kyllä)
- ☐ Ei lainkaan
- ☐ Olen kuullut siitä
- ☐ Olen ollut luennolla/ lukenut kirjan, joka käsitti syväjohtamista
- ☐ Tiedän syväjohtamisen mallin

Perusyksikön johtamisen vertaaminen yritysjohtamiseen 2000-luvulla

Kuinka paljon seuraavat väittämät pitävät paikkansa sinun perusyksikön/yrityksen kohdalla? Tässä ei haeta vastausta kysymykseen ”millainen on täydellinen johtaja” vaan tarkoituksena on vertailla siviiliorganisaation ja sotilasorganisaation syväjohtamista, joten vastaathan rehellisesti.

Huomioi myös että vastausvaihto ”säännöllisesti” (lähes aina) ei ole jokaisessa kysymyksessä positiivisin vaihtoehto.

Kyseessä on itsearviointi eli vastausten kohteena olet sinä itse.

Johtaja...

4. ... on tehtävässään ammattitaitoinen

*

- ☐ ei lainkaan
- ☐ vain vähän
- ☐ jonkin verran
- ☐ usein
- ☐ säännöllisesti (lähes aina)

5. ... on luontaisesti lahjakas johtaja

*

- ☐ ei lainkaan
- ☐ vain vähän
- ☐ jonkin verran
- ☐ usein
- ☐ säännöllisesti (lähes aina)

6. ... toimii esimerkkinä alaisilleen

*

- ☐ ei lainkaan
- ☐ vain vähän
- ☐ jonkin verran
- ☐ usein
- ☐ säännöllisesti (lähes aina)

7. ... asettaa tarvittaessa ryhmän edun oman etunsa edelle

*

- ☐ ei lainkaan
- ☐ vain vähän
- ☐ jonkin verran
- ☐ usein
- ☐ säännöllisesti (lähes aina)

8. ... puhuu innostavasti tavoitteiden saavuttamisesta

*

- ☐ ei lainkaan
- ☐ vain vähän
- ☐ jonkin verran
- ☐ usein
- ☐ säännöllisesti (lähes aina)

9. ... etsii erilaisia näkökulmia ratkaistessaan ongelmia

*

- ☐ ei lainkaan
- ☐ vain vähän
- ☐ jonkin verran
- ☐ usein

☐ säännöllisesti (lähes aina)

10. ... ottaa muut huomioon tasavertaisina ihmisinä

*

☐ ei lainkaan

☐ vain vähän

☐ jonkin verran

☐ usein

☐ säännöllisesti (lähes aina)

11. ... kiinnittää kaiken huomionsa virheisiin ja niistä rankaisemiseen

*

☐ ei lainkaan

☐ vain vähän

☐ jonkin verran

☐ usein

☐ säännöllisesti (lähes aina)

12. ... jahkailee ja viivyttää päätöksentekoa selvissäkin asioissa

*

☐ ei lainkaan

☐ vain vähän

☐ jonkin verran

☐ usein

☐ säännöllisesti (lähes aina)

13. ... lisää alaisten halua yrittää enemmän

*

☐ ei lainkaan

☐ vain vähän

☐ jonkin verran

- ☐ usein
- ☐ säännöllisesti (lähes aina)

14. Uskon että alaiseni ovat tyytyväisiä johtamistapaani

*

- ☐ ei lainkaan
- ☐ vain vähän
- ☐ jonkin verran
- ☐ usein
- ☐ säännöllisesti (lähes aina)

15. ... saavuttaa tehokkaasti koulutustavoitteet

*

- ☐ ei lainkaan
- ☐ vain vähän
- ☐ jonkin verran
- ☐ usein
- ☐ säännöllisesti (lähes aina)

16. ... on tiedoiltaan ja taidoiltaan hyvä johtaja

*

- ☐ ei lainkaan
- ☐ vain vähän
- ☐ jonkin verran
- ☐ usein
- ☐ säännöllisesti (lähes aina)

17. ... on pohjimmiltaan kyvykäs johtaja

*

- ☐ ei lainkaan
- ☐ vain vähän

- ☐ jonkin verran
- ☐ usein
- ☐ säännöllisesti (lähes aina)

18. ... kantaa vastuunsa vaikeissakin tilanteissa

*

- ☐ ei lainkaan
- ☐ vain vähän
- ☐ jonkin verran
- ☐ usein
- ☐ säännöllisesti (lähes aina)

19. ... motivoi koulutukseen liittyvillä haasteilla ja tavoitteilla

*

- ☐ ei lainkaan
- ☐ vain vähän
- ☐ jonkin verran
- ☐ usein
- ☐ säännöllisesti (lähes aina)

20. ... suhtautuu avoimesti uusiin ajatuksiin ja toimintatapoihin

*

- ☐ ei lainkaan
- ☐ vain vähän
- ☐ jonkin verran
- ☐ usein
- ☐ säännöllisesti (lähes aina)

21. ... kuuntelee alaisiaan *

- ☐ ei lainkaan
- ☐ vain vähän

- ☐ jonkin verran
- ☐ usein
- ☐ säännöllisesti (lähes aina)

22. ... ei jaa itsenäisiä tehtäviä alaisilleen koska haluaa valvoa kaikkea toimintaa
*

- ☐ ei lainkaan
- ☐ vain vähän
- ☐ jonkin verran
- ☐ usein
- ☐ säännöllisesti (lähes aina)

23. ... jättää sovittuja asioita hoitamatta
*

- ☐ ei lainkaan
- ☐ vain vähän
- ☐ jonkin verran
- ☐ usein
- ☐ säännöllisesti (lähes aina)

24. ... reagoi hitaasti todella kiireellisiinkin asioihin
*

- ☐ ei lainkaan
- ☐ vain vähän
- ☐ jonkin verran
- ☐ usein
- ☐ säännöllisesti (lähes aina)

25. ... lisää alaistensa halua menestyä
*

- ☐ ei lainkaan

- ☐ vain vähän
- ☐ jonkin verran
- ☐ usein
- ☐ säännöllisesti (lähes aina)

26. Mielestäni alaiseni ovat tyytyväisiä että juuri minä olen heidän esimiehensä

*

- ☐ ei lainkaan
- ☐ vain vähän
- ☐ jonkin verran
- ☐ usein
- ☐ säännöllisesti (lähes aina)

27. ... saa aikaan erinomaisia koulutustuloksia

*

- ☐ ei lainkaan
- ☐ vain vähän
- ☐ jonkin verran
- ☐ usein
- ☐ säännöllisesti (lähes aina)

28. ... asettaa tavoitteet korkealle ja innostaa ihmisiä omalla esimerkillään

*

- ☐ ei lainkaan
- ☐ vain vähän
- ☐ jonkin verran
- ☐ usein
- ☐ säännöllisesti (lähes aina)

29. ... löytää pulmatilanteisiin vaihtoehtoisia ratkaisuja

*

- ☐ ei lainkaan
- ☐ vain vähän
- ☐ jonkin verran
- ☐ usein
- ☐ säännöllisesti (lähes aina)

30. ... pitää huolta alaisistaan ja heidän tarpeistaan

*

- ☐ ei lainkaan
- ☐ vain vähän
- ☐ jonkin verran
- ☐ usein
- ☐ säännöllisesti (lähes aina)

31. ... tekee asioita paljon itse koska ei luota muihin ihmisiin riittävästi

*

- ☐ ei lainkaan
- ☐ vain vähän
- ☐ jonkin verran
- ☐ usein
- ☐ säännöllisesti (lähes aina)

32. ... välttelee vastuuta vaikeuksien ilmetessä

*

- ☐ ei lainkaan
- ☐ vain vähän
- ☐ jonkin verran
- ☐ usein
- ☐ säännöllisesti (lähes aina)

33. ... on kiinnostunut alaisistaan aidosti myös yksilöinä

*

- ☐ ei lainkaan
- ☐ vain vähän
- ☐ jokin verran
- ☐ usein
- ☐ säännöllisesti (lähes aina)

34. Mitkä asiat korostuvat johtamisessasi? (voit viitata kysymyksien numeroihin tai kertoa vapaamuotoisesti)

—

35. Tähän kenttään voit halutessasi perustella vastauksiasi. Kirjoita kysymyksen numero, jonka jälkeen perustelut

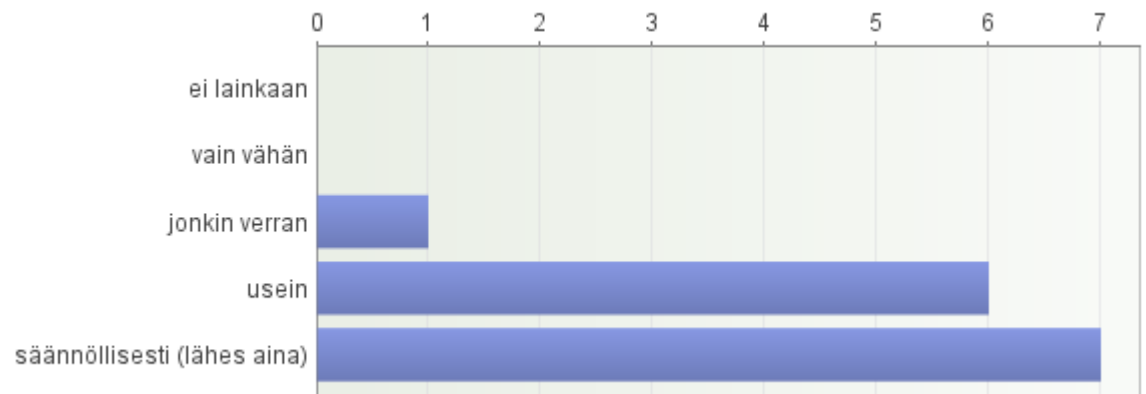
—

Perusyksiköiden päälliköiden vastaukset

Johtaja...

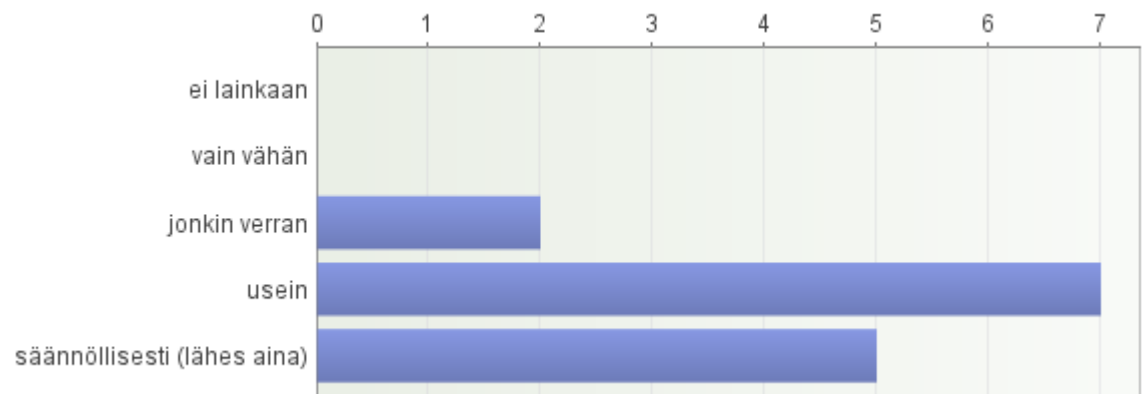
4. ... on tehtävässään ammattitaitoinen

Keskiarvo 4.43



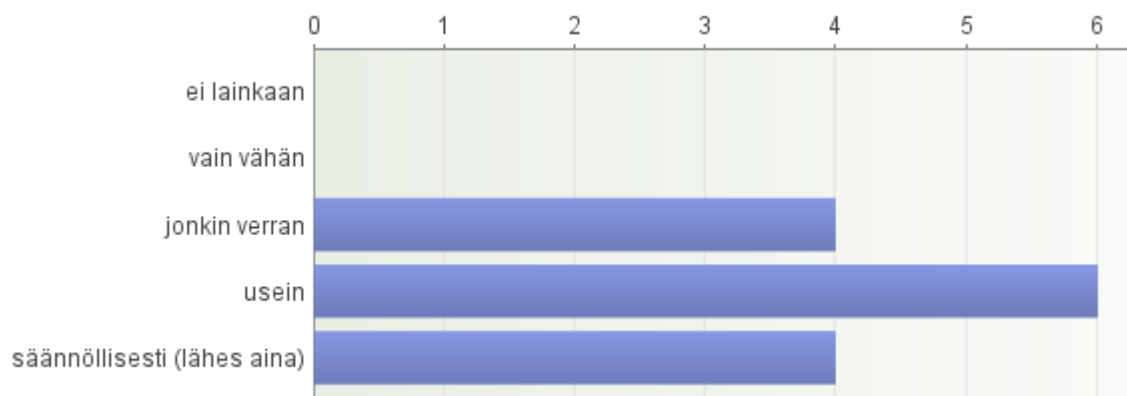
5. ... on luontaisesti lahjakas johtaja

Keskiarvo 4.21



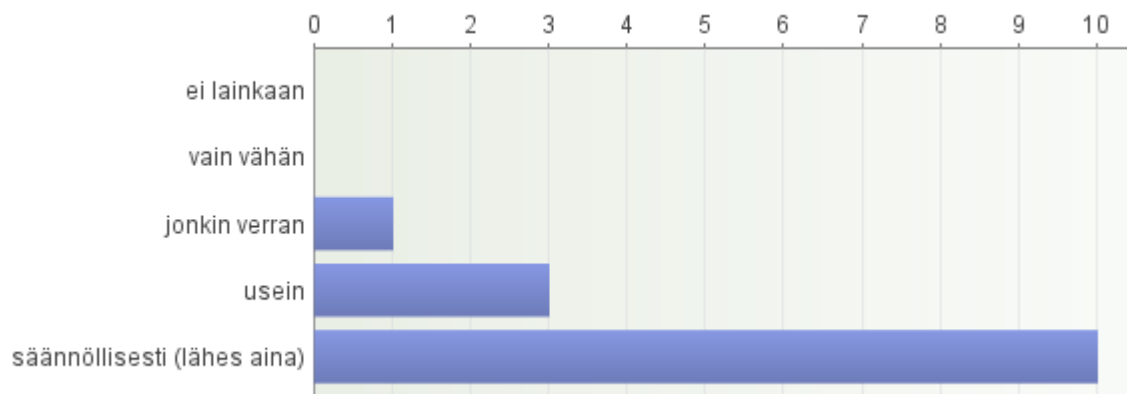
6. ... toimii esimerkkinä alaisilleen

Keskiarvo 4



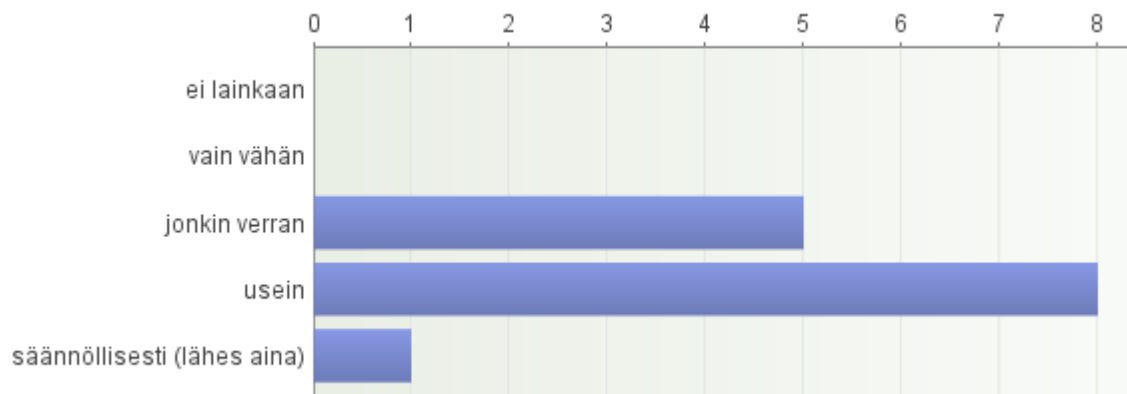
7. ... asettaa tarvittaessa ryhmän edun oman etunsa edelle

Keskiarvo 4.64



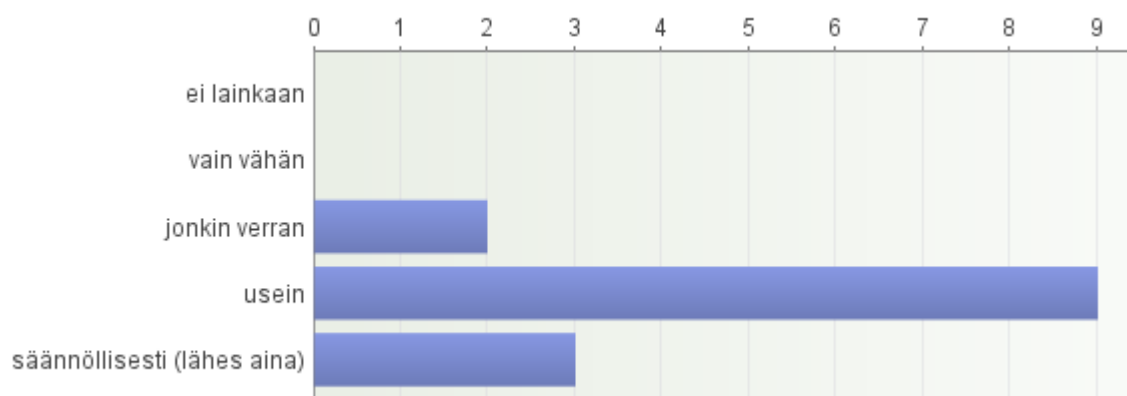
8. ... puhuu innostavasti tavoitteiden saavuttamisesta

Keskiarvo 3.71



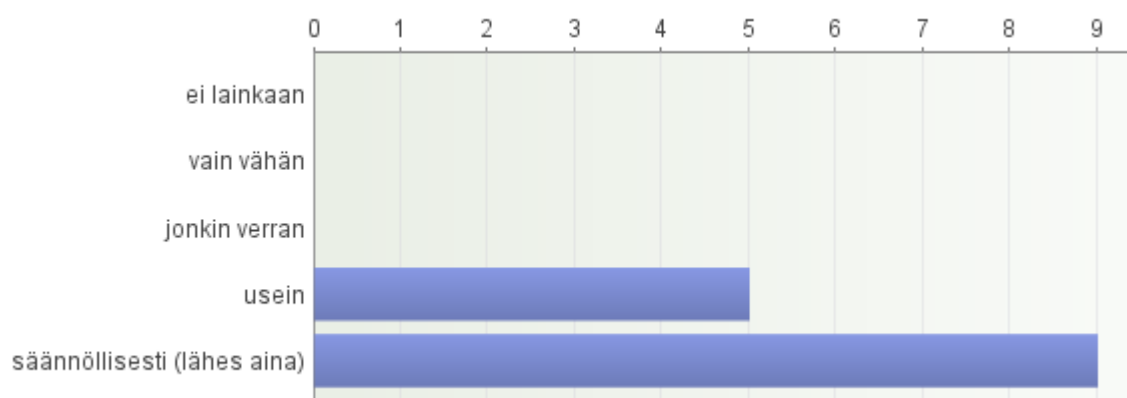
9. ... etsii erilaisia näkökulmia ratkaistessaan ongelmia

Keskiarvo 4.07



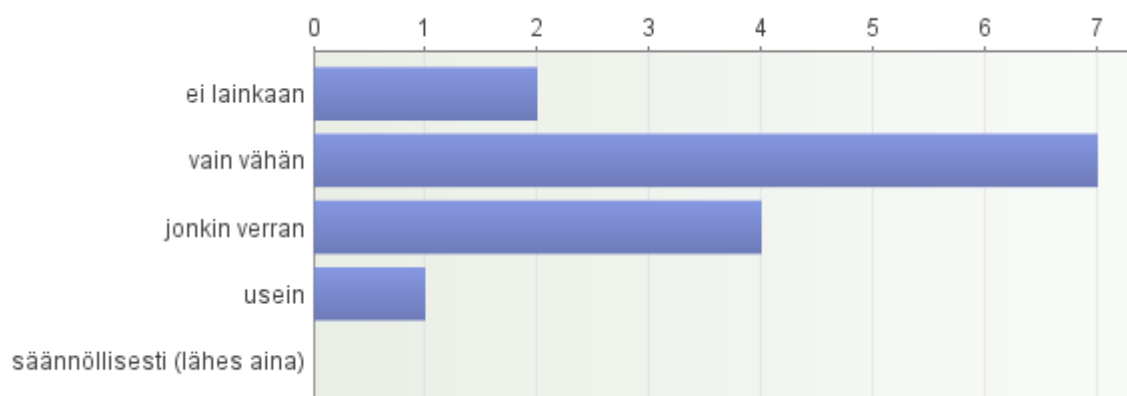
10. ... ottaa muut huomioon tasavertaisina ihmisinä

Keskiarvo 4.64



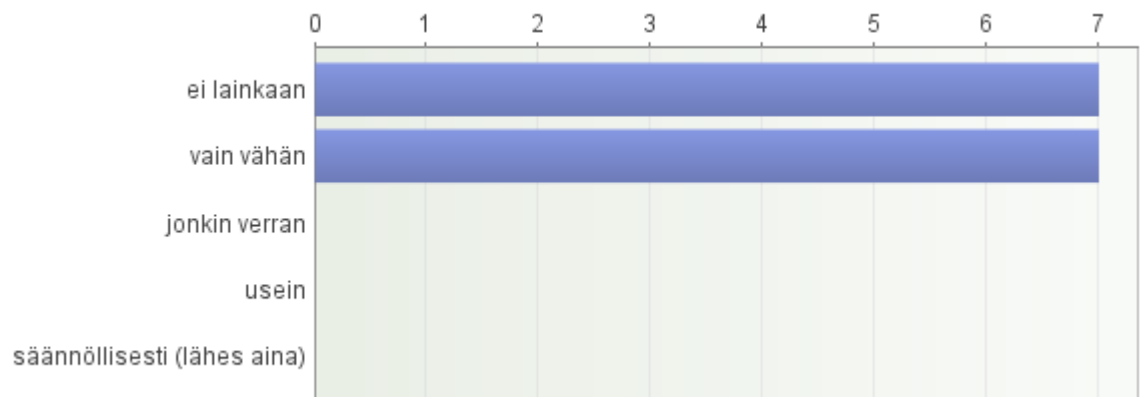
11. ... kiinnittää kaiken huomionsa virheisiin ja niistä rankaisemiseen

Keskiarvo 2.29



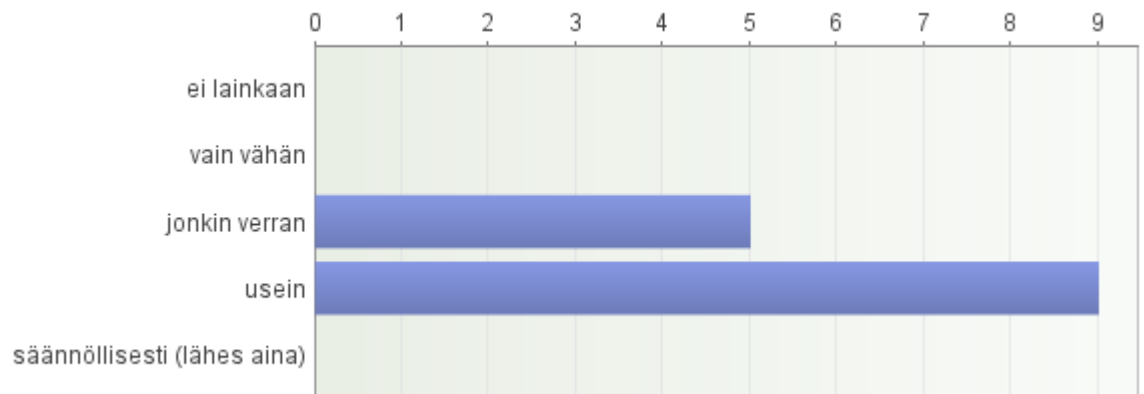
12. ... jahkailee ja viivyttelee päätöksentekoa selvissäkin asioissa

Keskiarvo 1.5



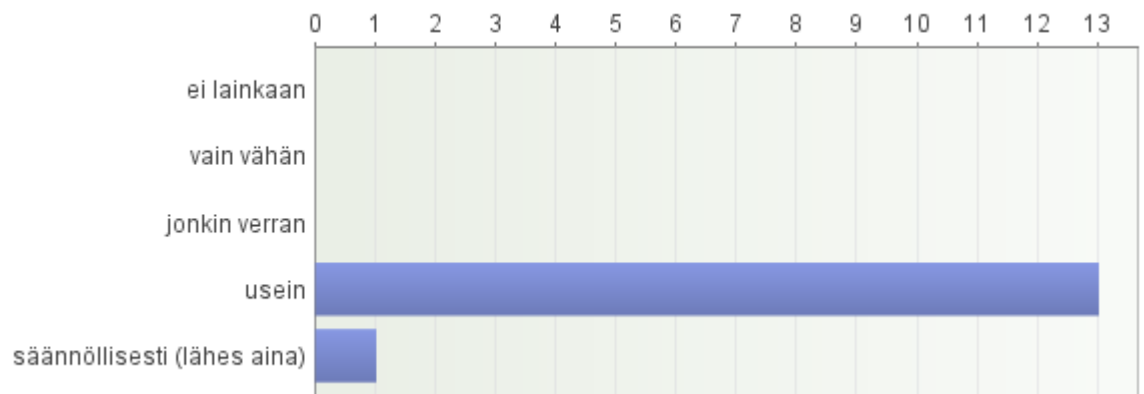
13. ... lisää alaisten halua yrittää enemmän

Keskiarvo 3.64



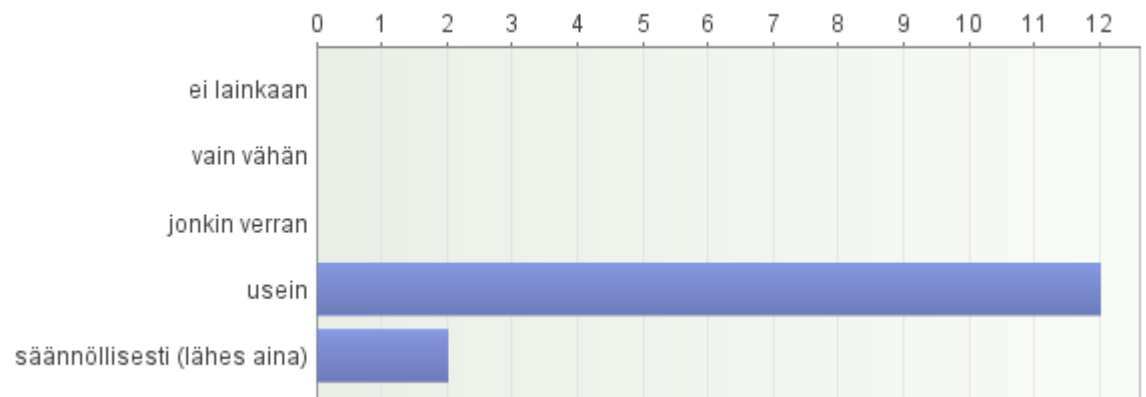
14. Uskon että alaiseni ovat tyytyväisiä johtamistapaani

Keskiarvo 4.07



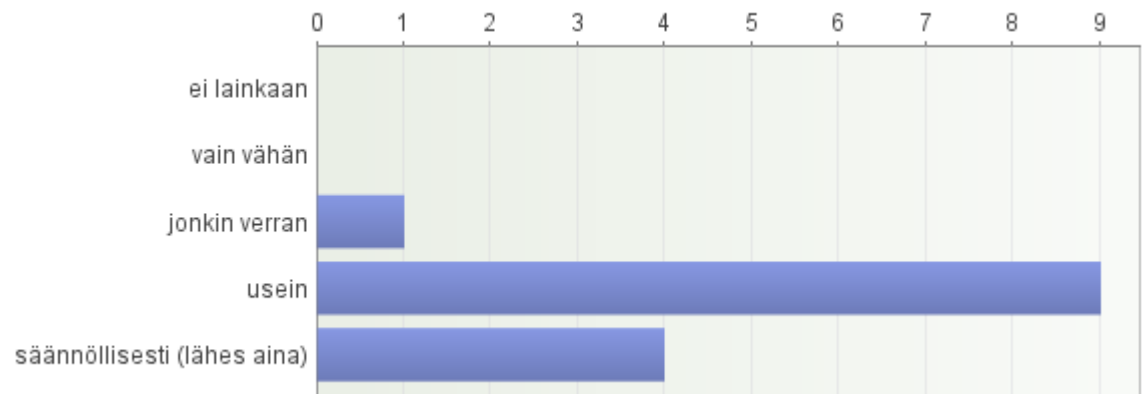
15. ... saavuttaa tehokkaasti koulutustavoitteet

Keskiarvo 4.14



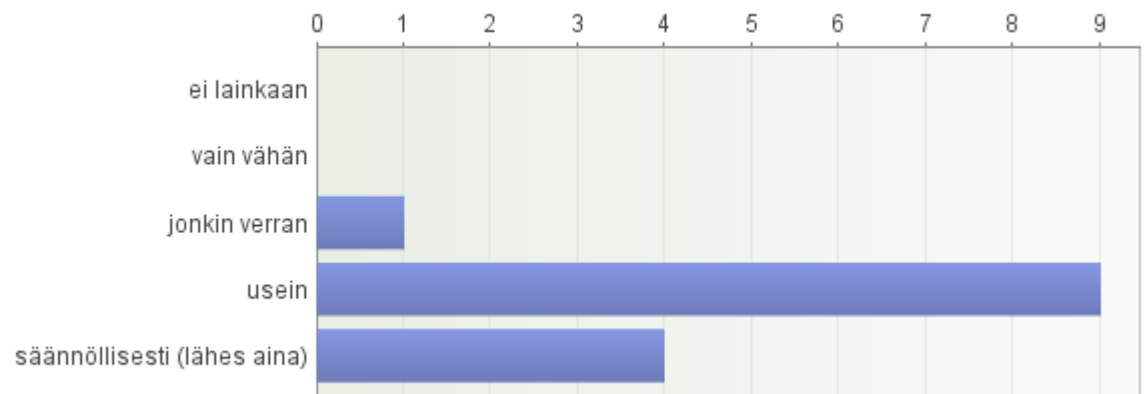
16. ... on tiedoiltaan ja taidoiltaan hyvä johtaja

Keskiarvo 4.21



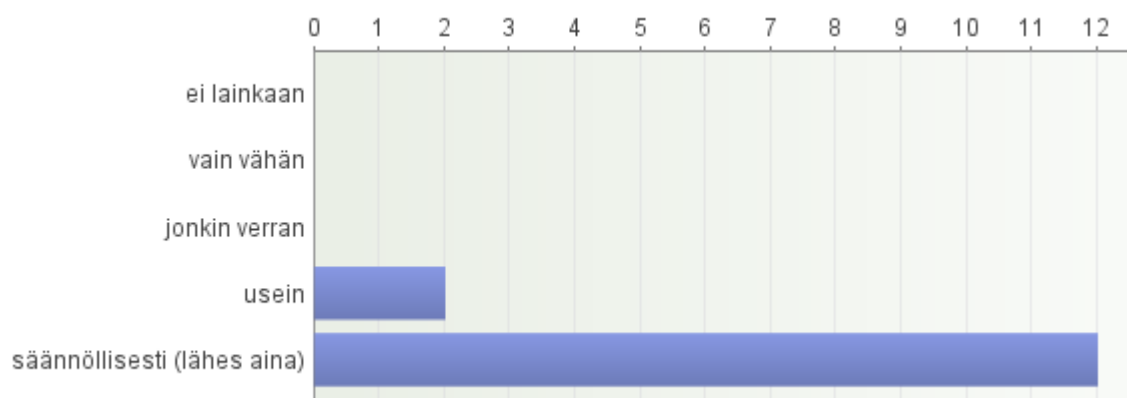
17. ... on pohjimmiltaan kyvykäs johtaja

Keskiarvo 4.21



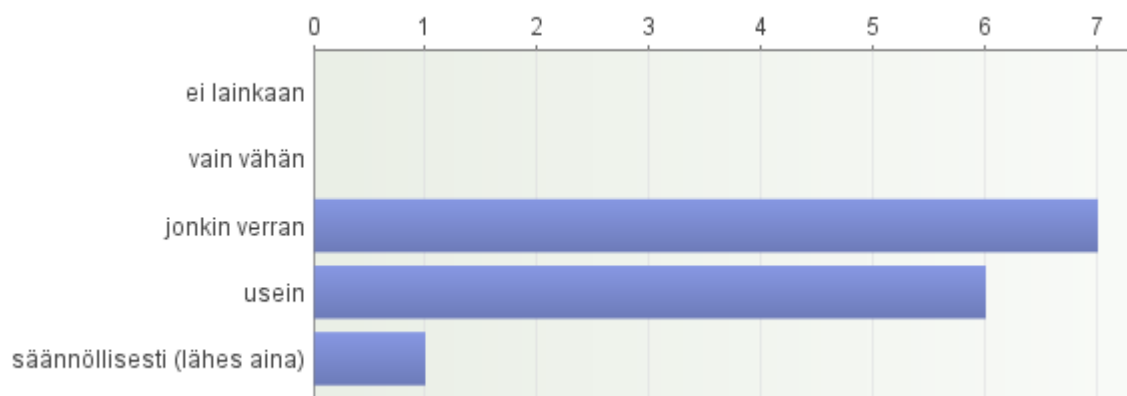
18. ... kantaa vastuunsa vaikeissakin tilanteissa

Keskiarvo 4.86



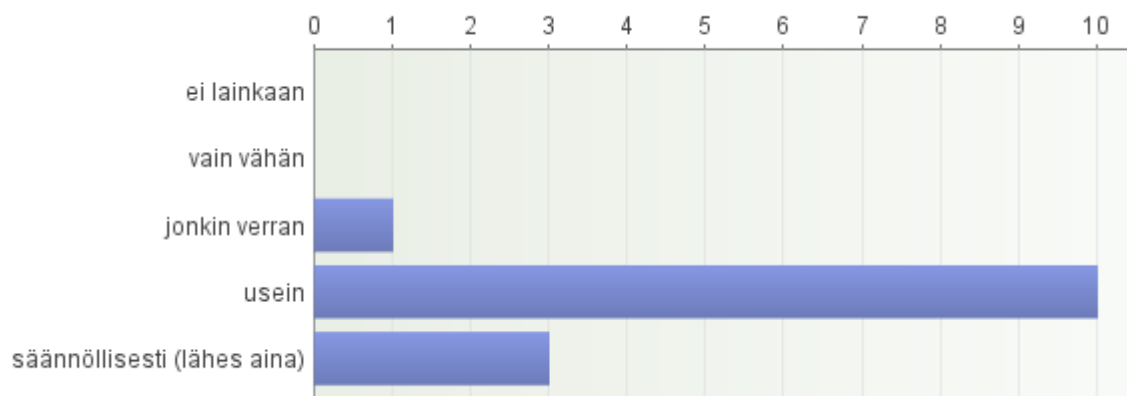
19. ... motivoi koulutukseen liittyvillä haasteilla ja tavoitteilla

Keskiarvo 3.57



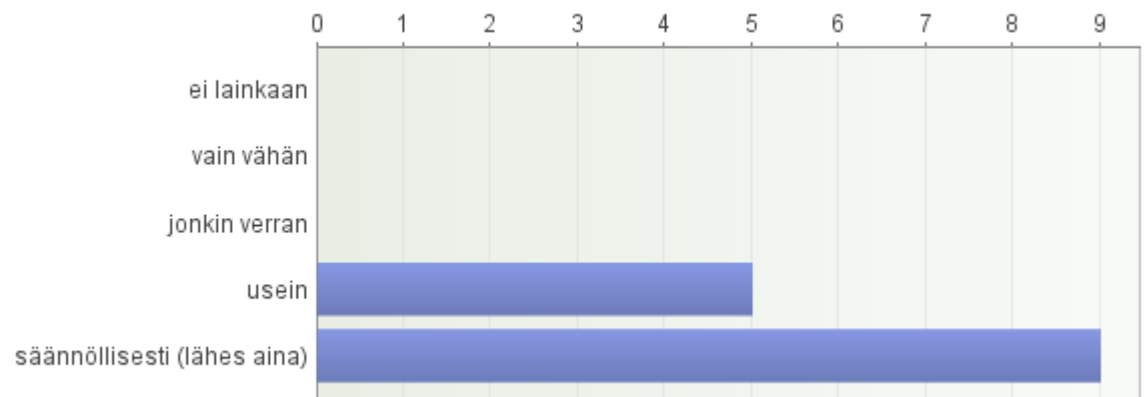
20. ... suhtautuu avoimesti uusiin ajatuksiin ja toimintatapoihin

Keskiarvo 4.14



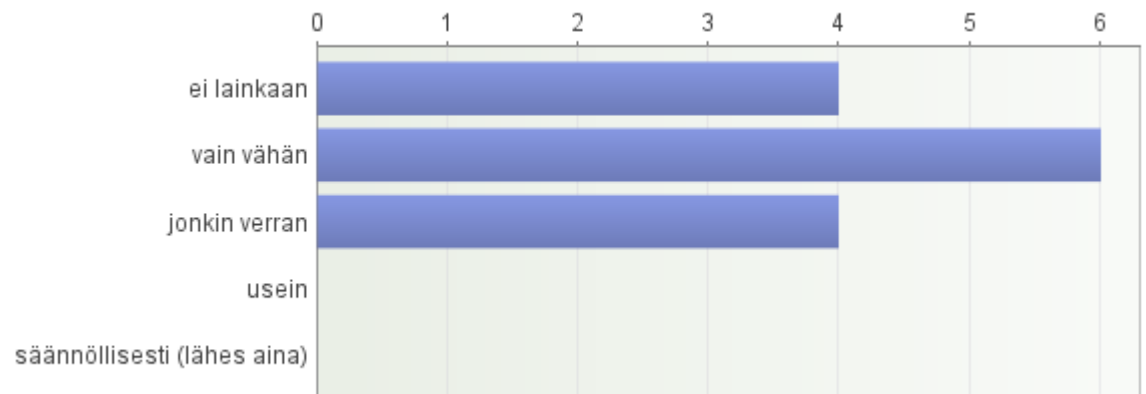
21. ... kuuntelee alaisiaan

Keskiarvo 4.64



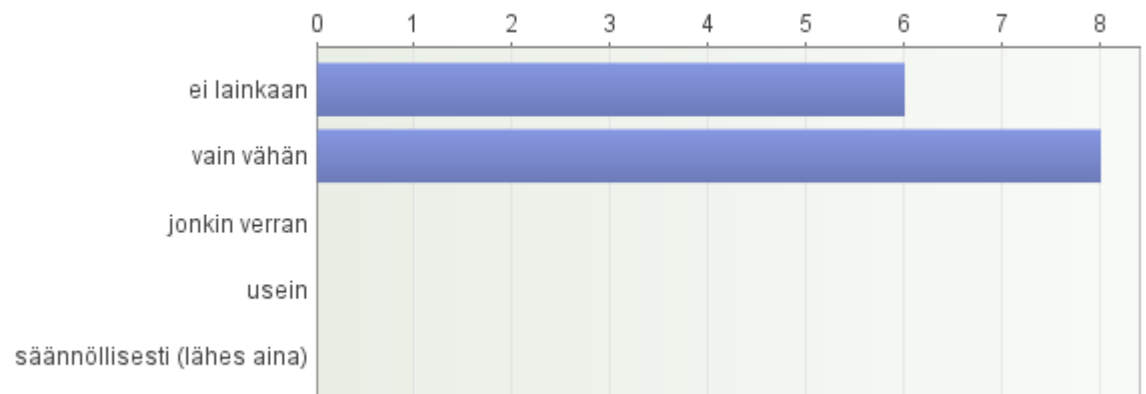
22. ... ei jaa itsenäisiä tehtäviä alaisilleen koska haluaa valvoa kaikkea toimintaa

Keskiarvo 2



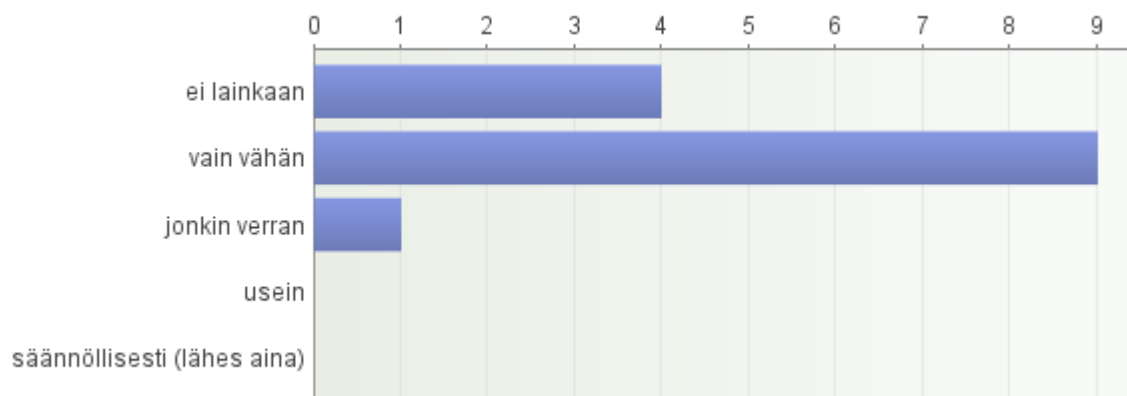
23. ... jättää sovittuja asioita hoitamatta

Keskiarvo 1.57



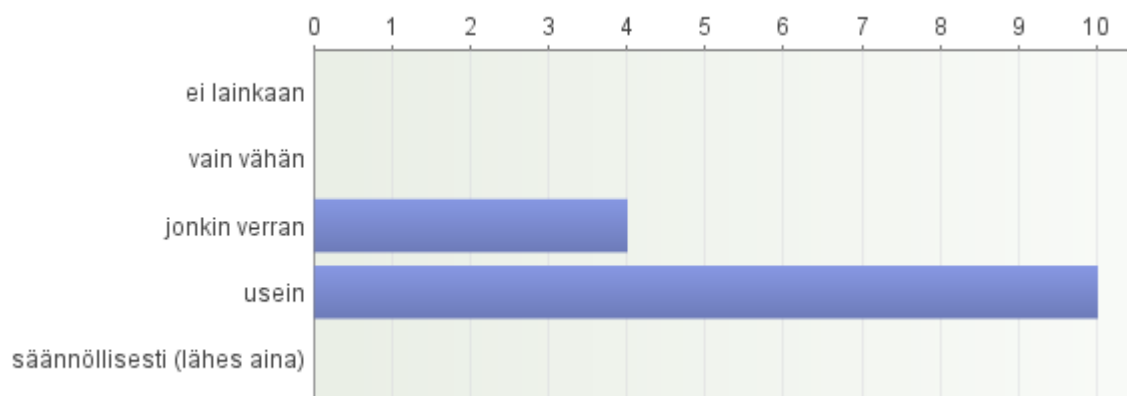
24. ... reagoi hitaasti todella kiireellisiinkin asioihin

Keskiarvo 1.79



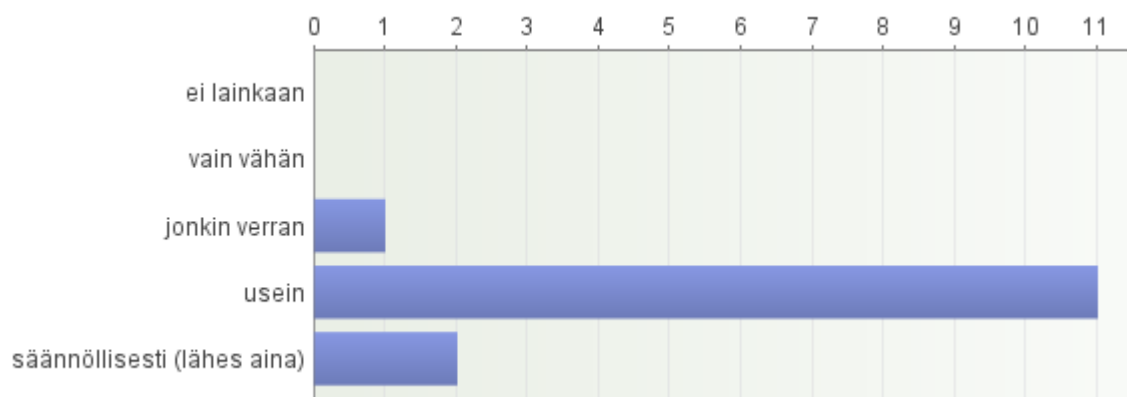
25. ... lisää alaistensa halua menestyä

Keskiarvo 3.71



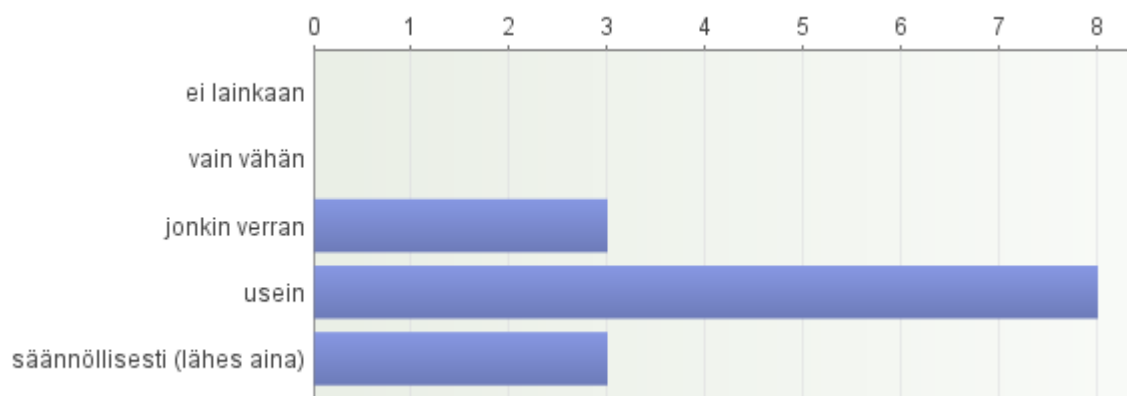
26. Mielestäni alaiseni ovat tyytyväisiä että juuri minä olen heidän esimiehensä

Keskiarvo 4.07



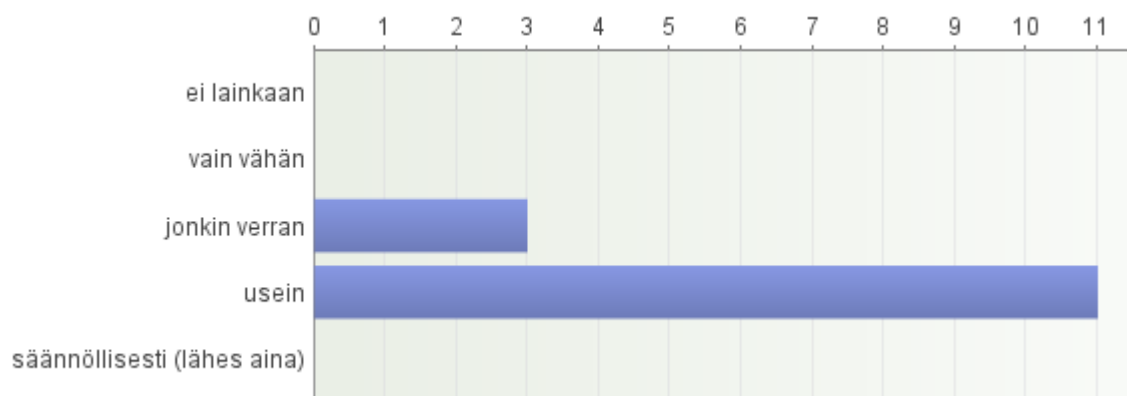
27. ... saa aikaan erinomaisia koulutustuloksia

Keskiarvo 3.93



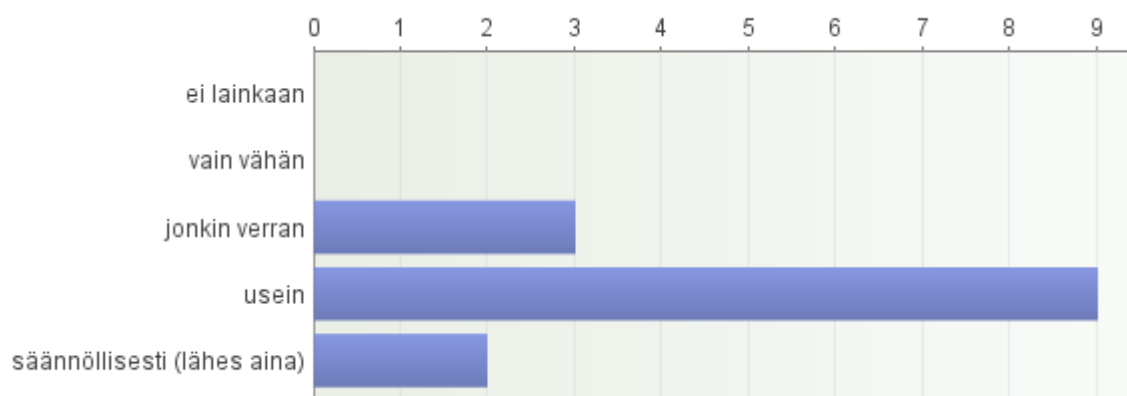
28. ... asettaa tavoitteet korkealle ja innostaa ihmisiä omalla esimerkillään

Keskiarvo 3.79



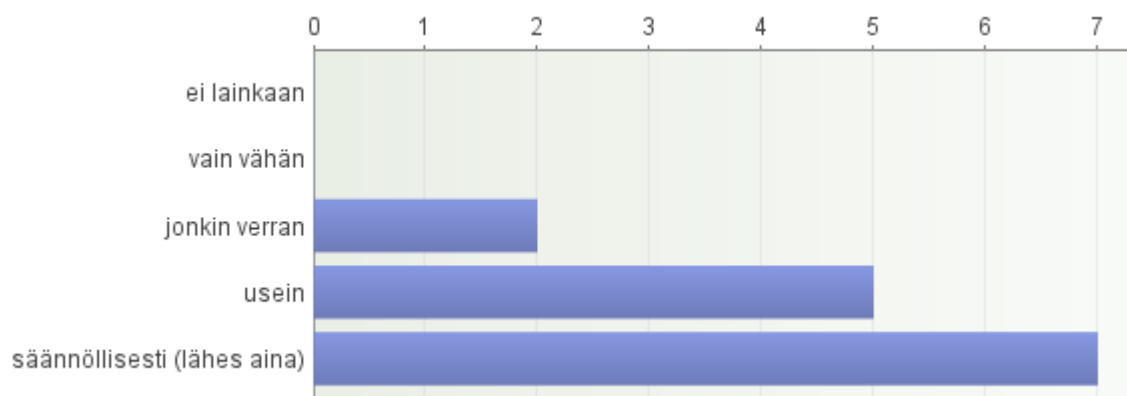
29. ... löytää pulmatilanteisiin vaihtoehtoisia ratkaisuja

Keskiarvo 3.93



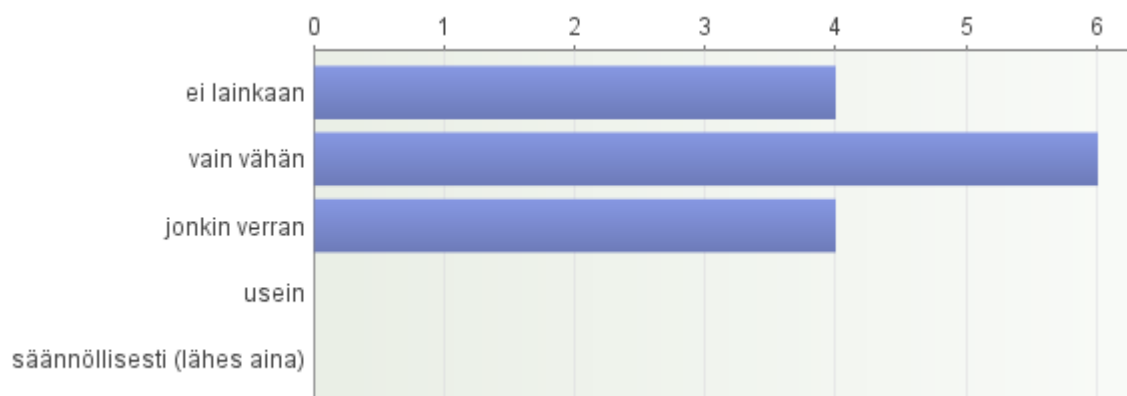
30. ... pitää huolta alaisistaan ja heidän tarpeistaan

Keskiarvo 4.36



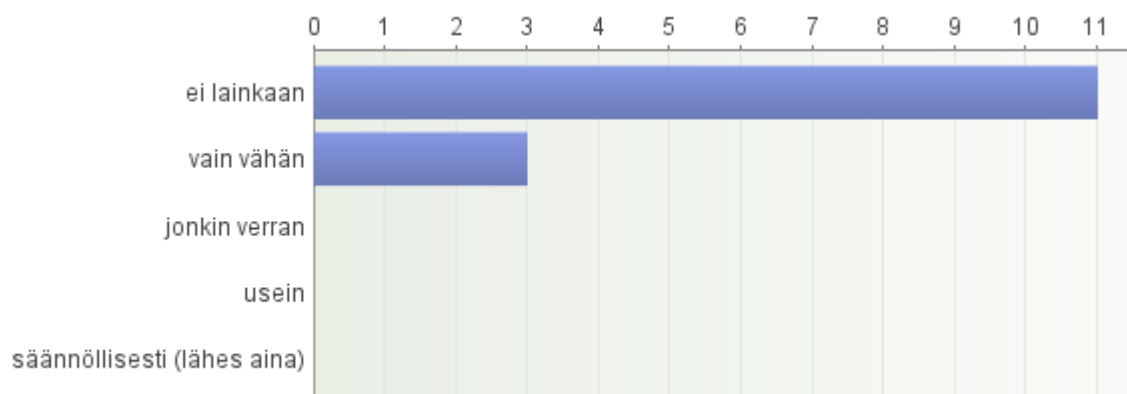
31. ... tekee asioita paljon itse koska ei luota muihin ihmisiin riittävästi

Keskiarvo 2



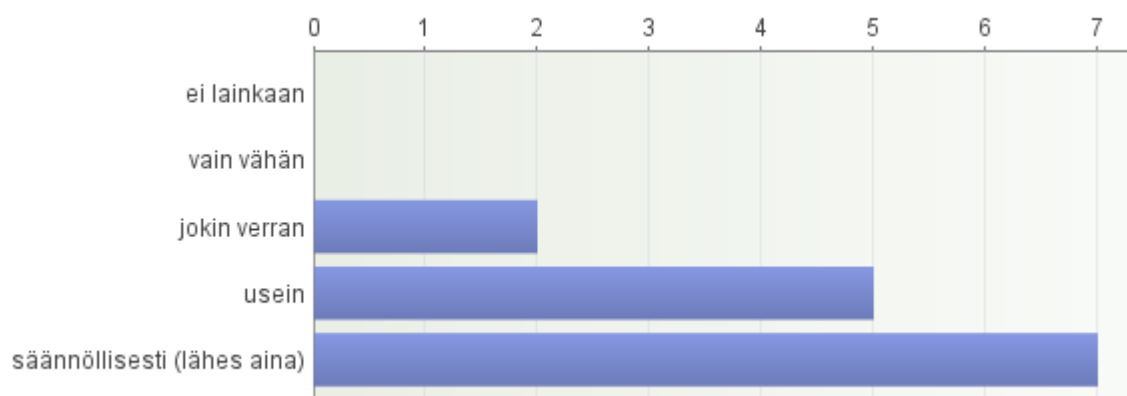
32. ... välttelee vastuuta vaikeuksien ilmetessä

Keskiarvo 1.21



33. ... on kiinnostunut alaisistaan aidosti myös yksilöinä

Keskiarvo 4.36

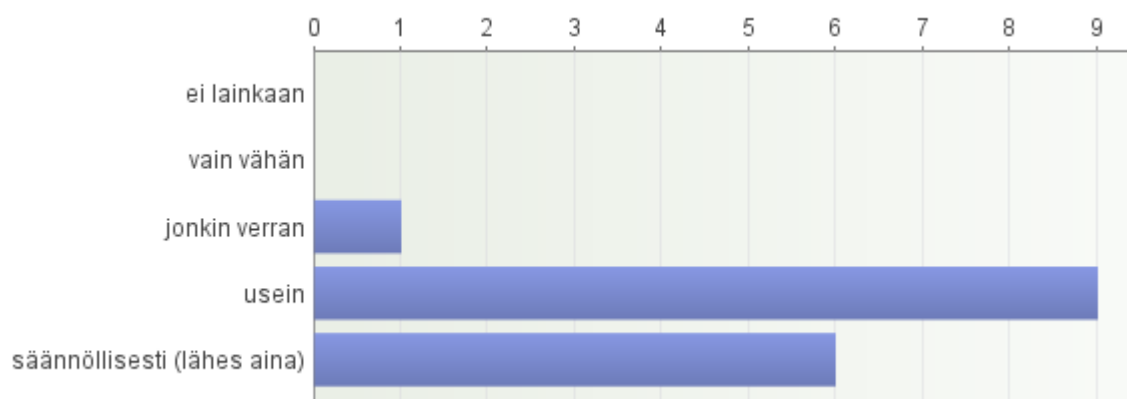


Siviiliyrityksissä toimivien esimiesten vastaukset

Johtaja...

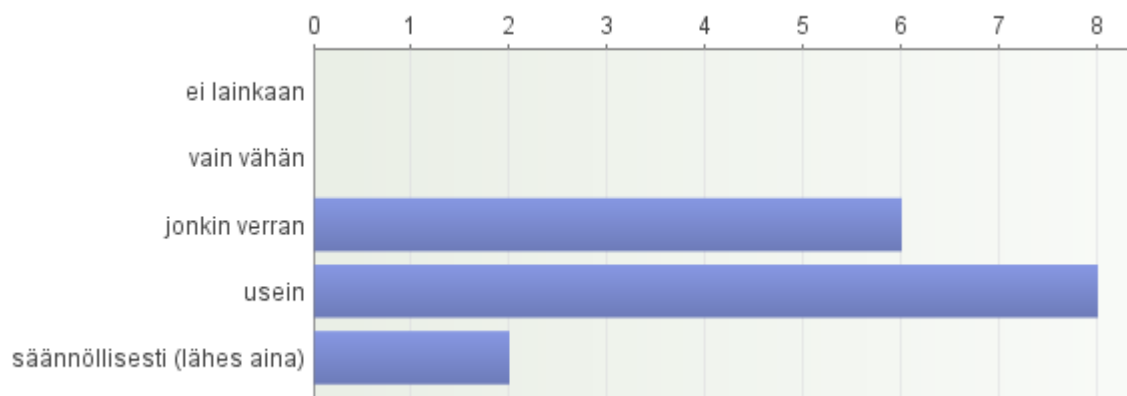
4. ... on tehtävässään ammattitaitoinen

Keskiarvo 4.31



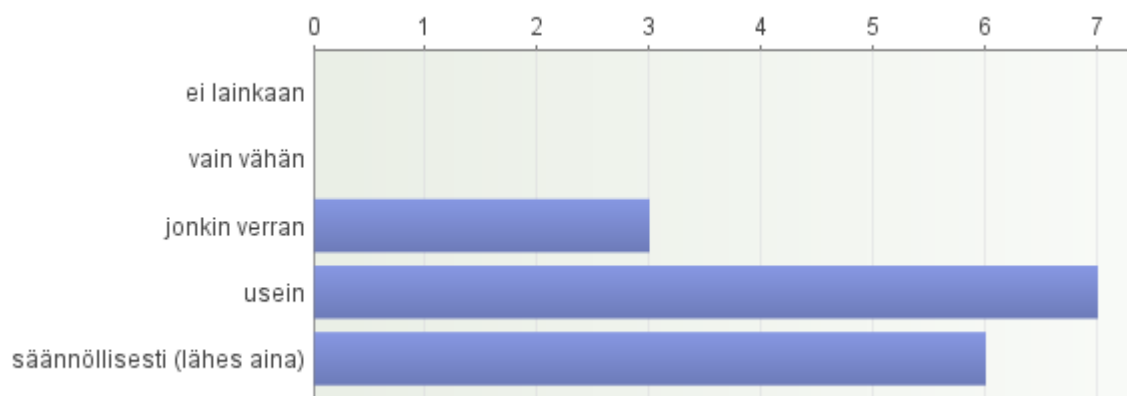
5. ... on luontaisesti lahjakas johtaja

Keskiarvo 3.75



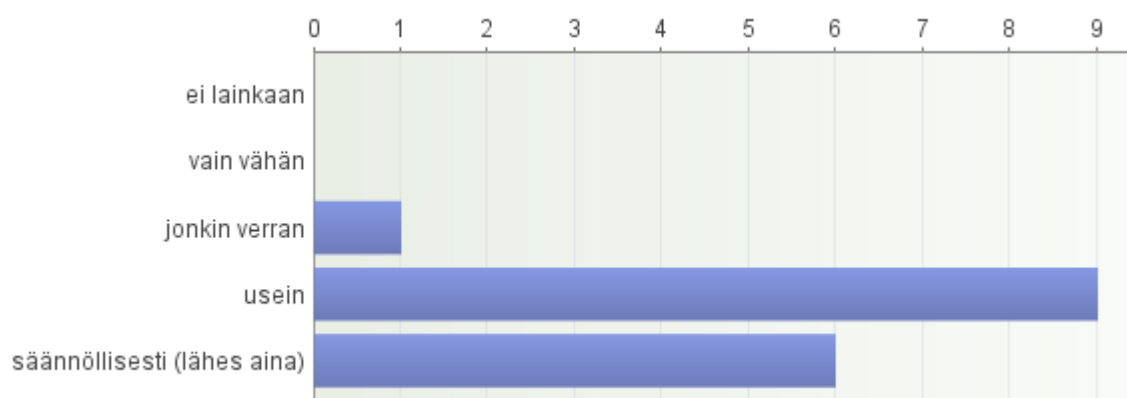
6. ... toimii esimerkkinä alaisilleen

Keskiarvo 4.19



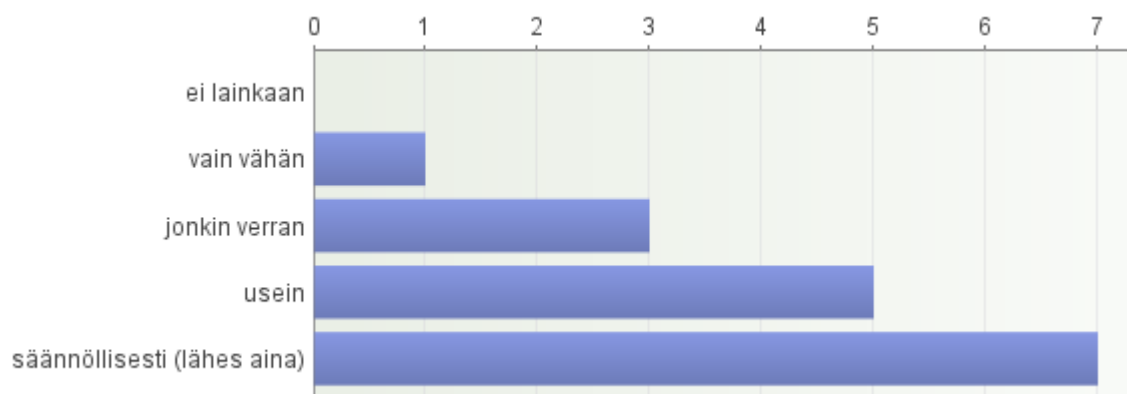
7. ... asettaa tarvittaessa ryhmän edun oman etunsa edelle

Keskiarvo 4.31



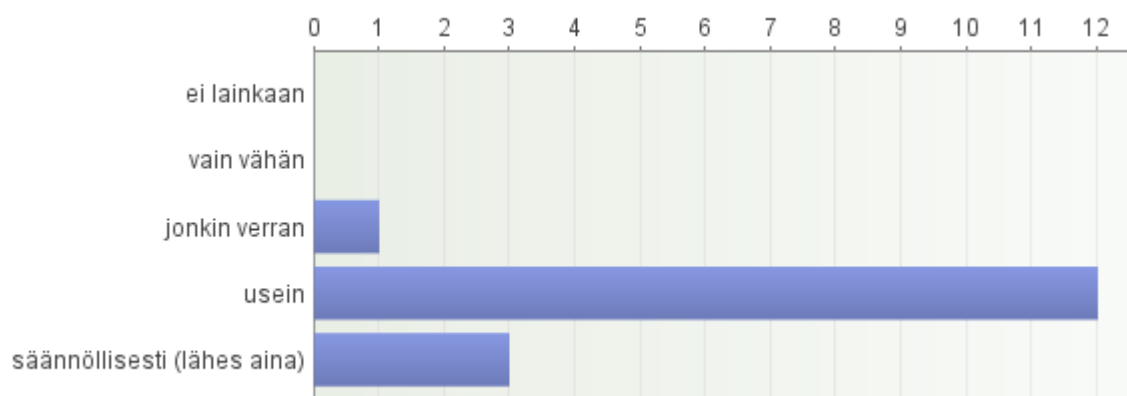
8. ... puhuu innostavasti tavoitteiden saavuttamisesta

Keskiarvo 4.13



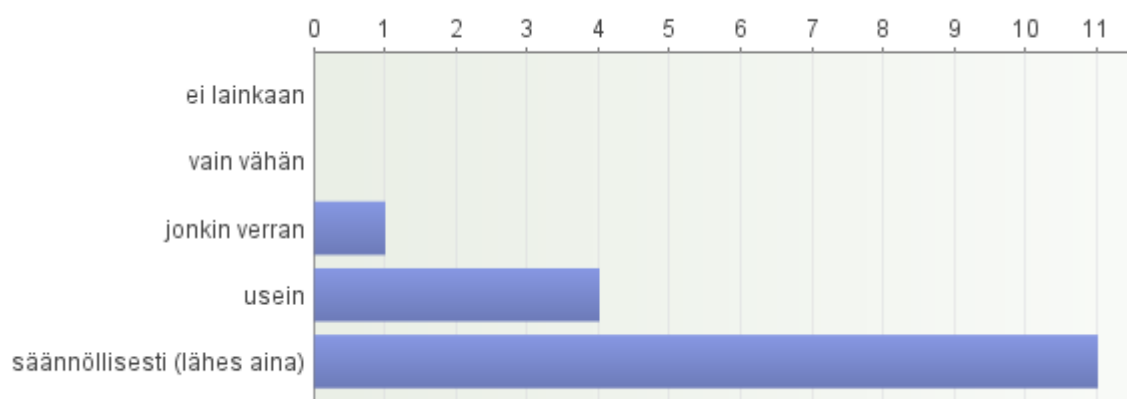
9. ... etsii erilaisia näkökulmia ratkaistessaan ongelmia

Keskiarvo 4.13



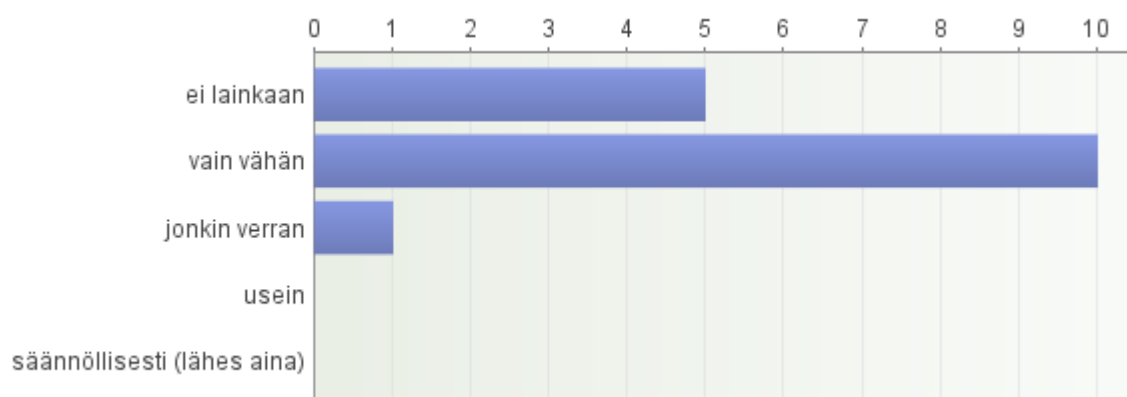
10. ... ottaa muut huomioon tasavertaisina ihmisinä

Keskiarvo 4.63



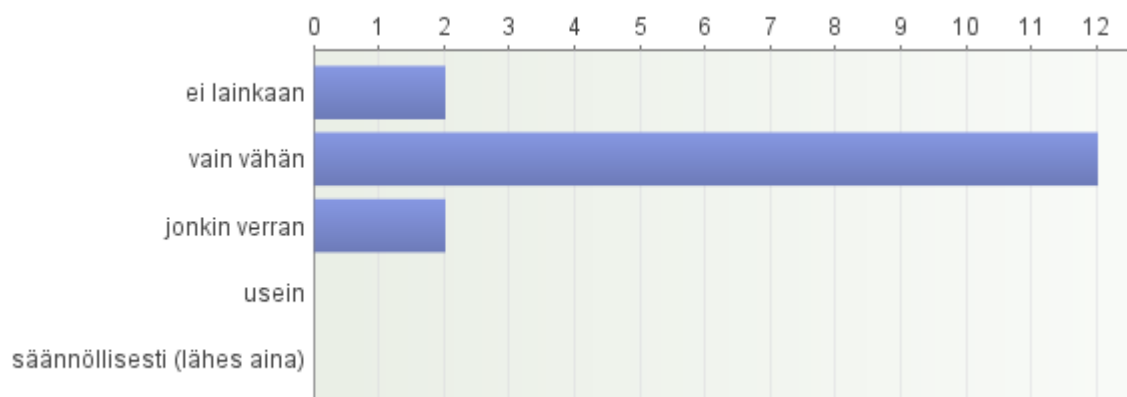
11. ... kiinnittää kaiken huomionsa virheisiin ja niistä rankaisemiseen

Keskiarvo 1.75



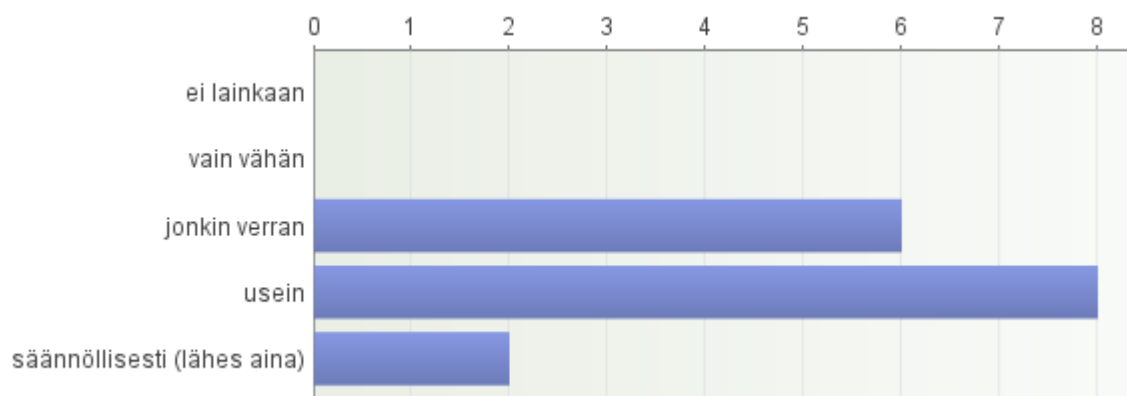
12. ... jahkailee ja viivyttelee päätöksentekoa selvissäkin asioissa

Keskiarvo 2



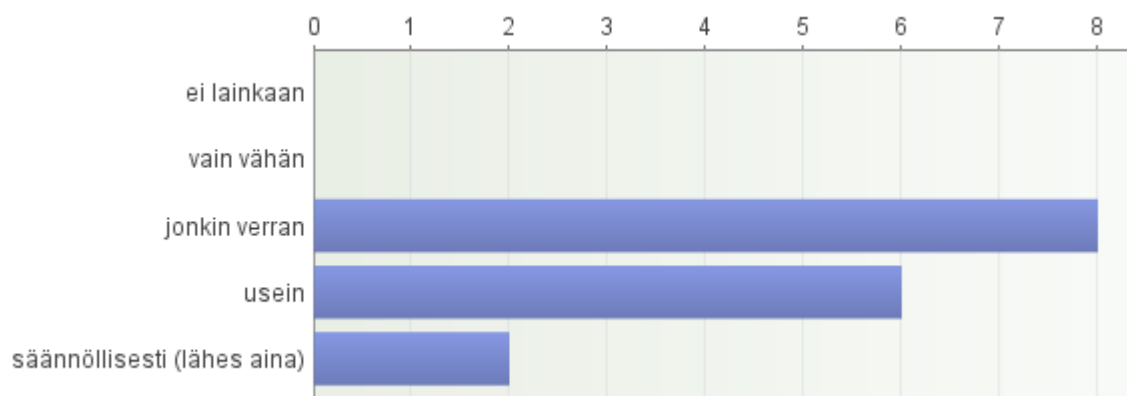
13. ... lisää alaisten halua yrittää enemmän

Keskiarvo 3.75



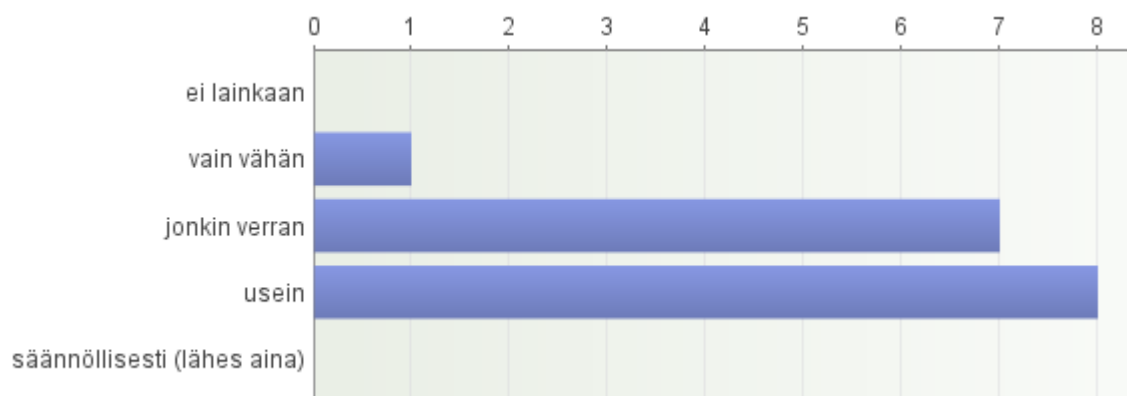
14. Uskon että alaiseni ovat tyytyväisiä johtamistapaani

Keskiarvo 3.63



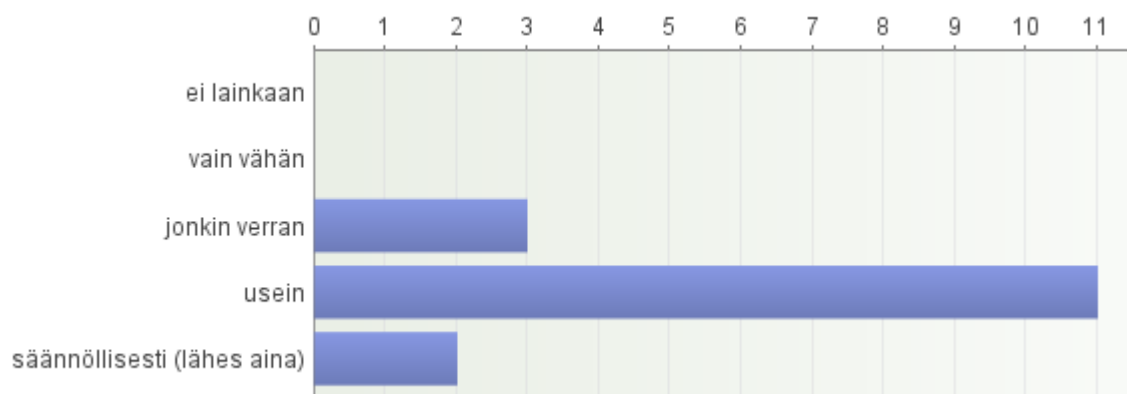
15. ... saavuttaa tehokkaasti koulutustavoitteet

Keskiarvo 3.44



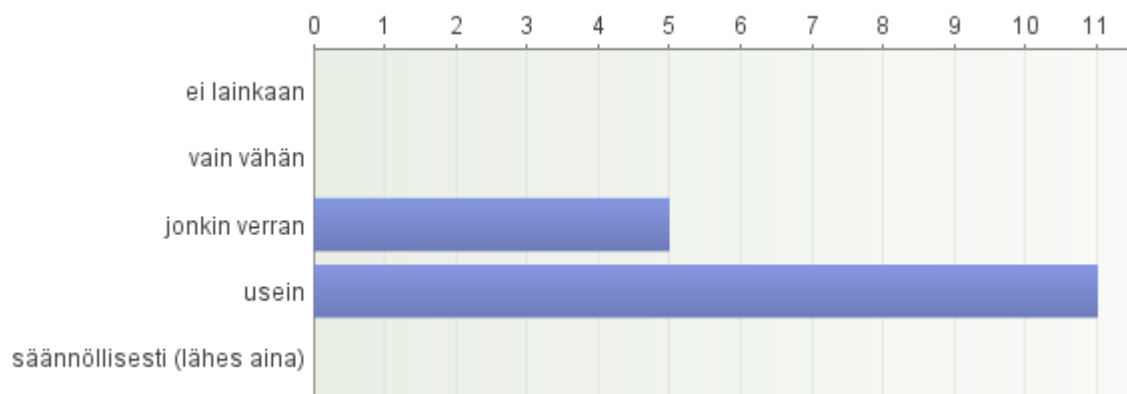
16. ... on tiedoiltaan ja taidoiltaan hyvä johtaja

Keskiarvo 3.94



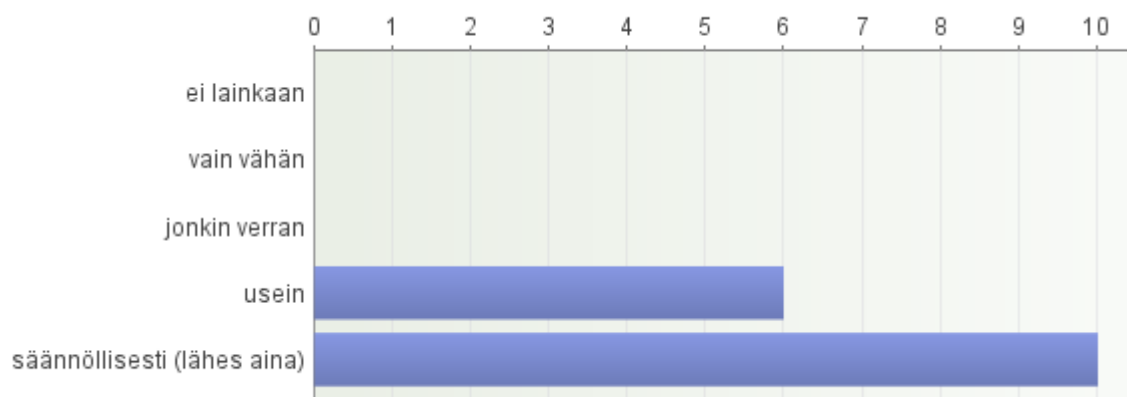
17. ... on pohjimmiltaan kyvykäs johtaja

Keskiarvo 3.69



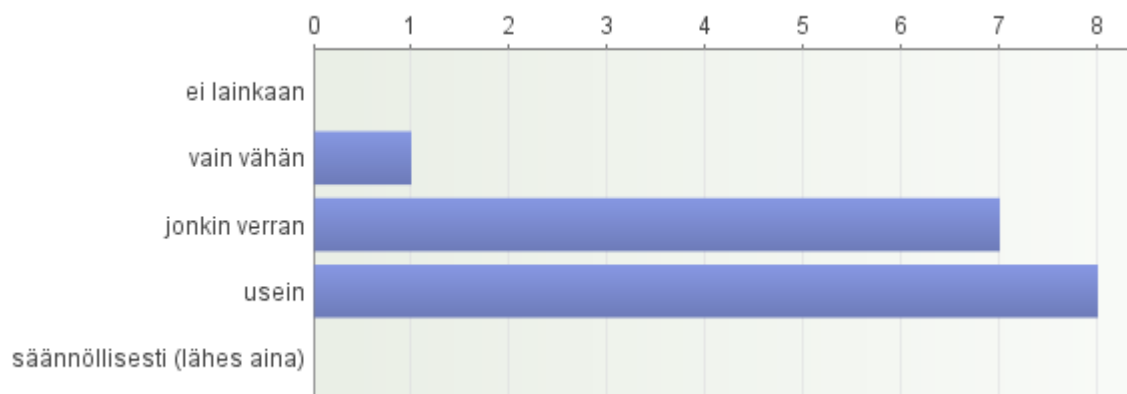
18. ... kantaa vastuunsa vaikeissakin tilanteissa

Keskiarvo 4.63



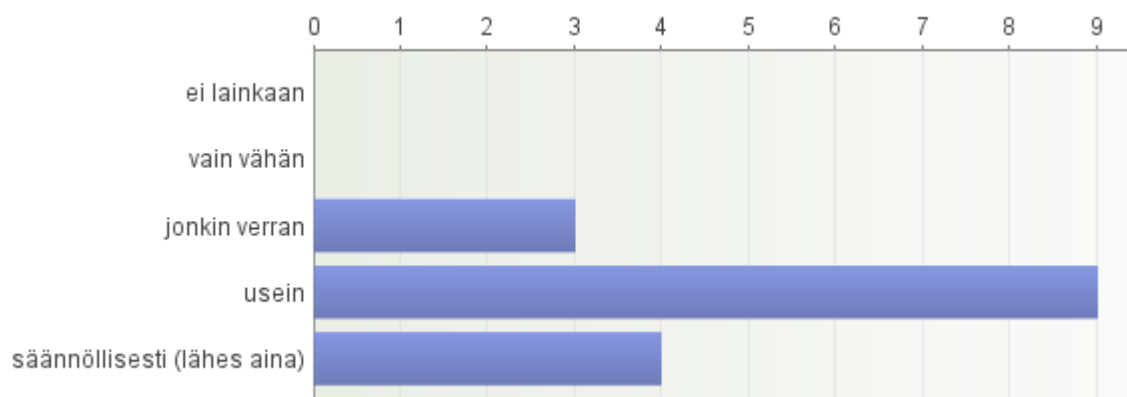
19. ... motivoi koulutukseen liittyvillä haasteilla ja tavoitteilla

Keskiarvo 3.44



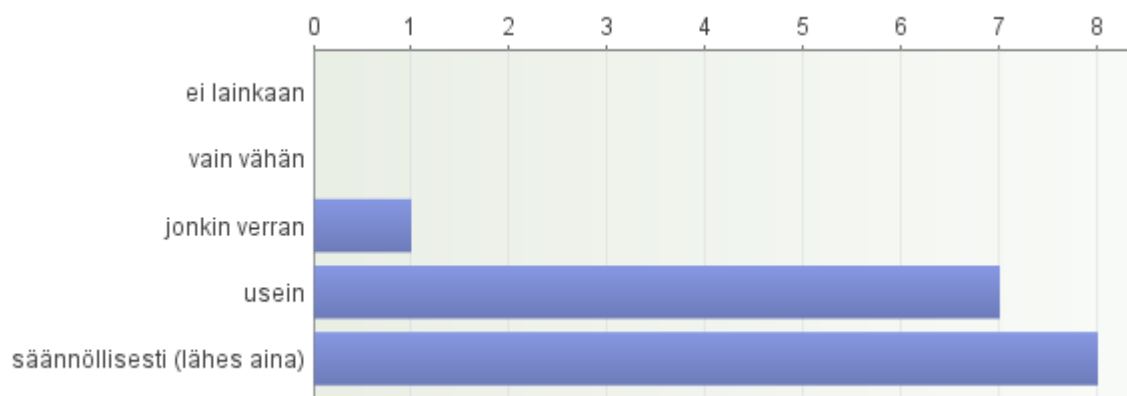
20. ... suhtautuu avoimesti uusiin ajatuksiin ja toimintatapohin

Keskiarvo 4.06



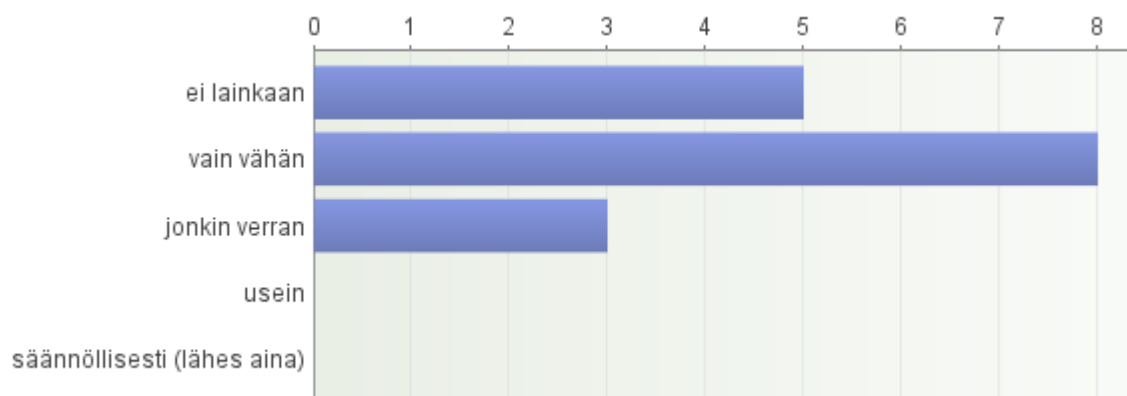
21. ... kuuntelee alaisiaan

Keskiarvo 4.44



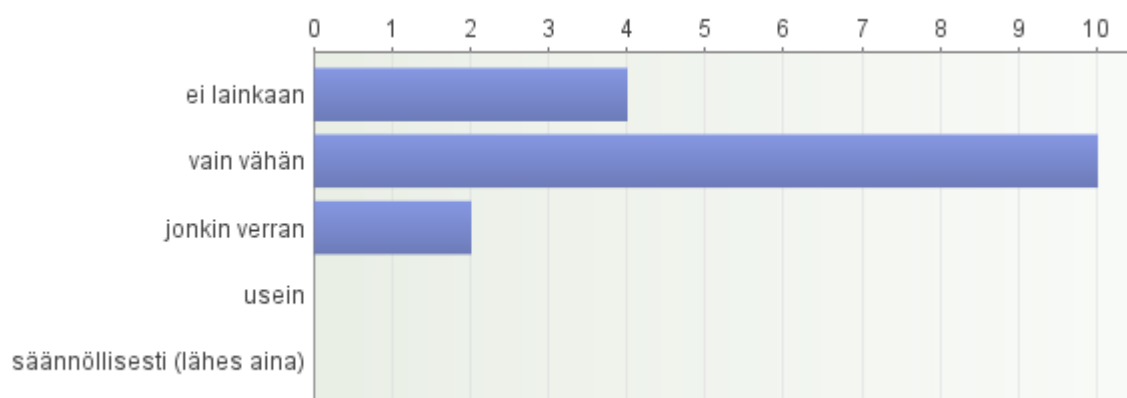
22. ... ei jaa itsenäisiä tehtäviä alaisilleen koska haluaa valvoa kaikkea toimintaa

Keskiarvo 1.88



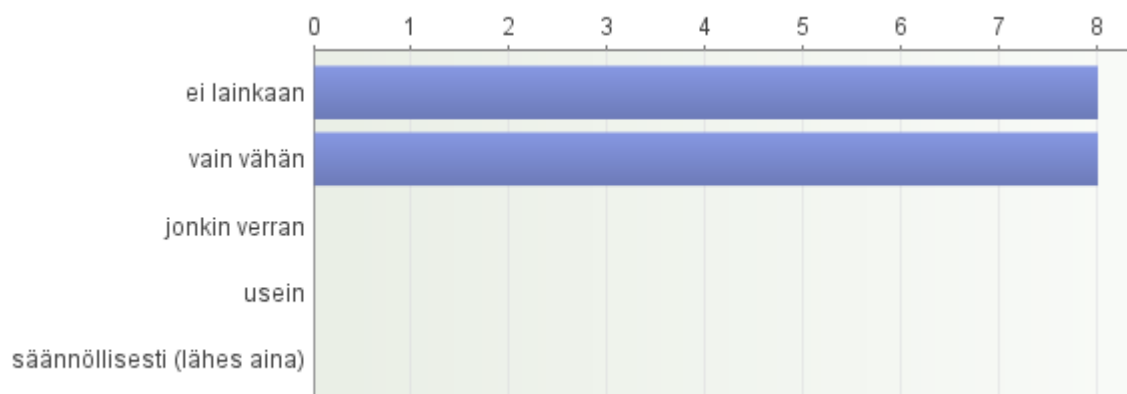
23. ... jättää sovittuja asioita hoitamatta

Keskiarvo 1.88



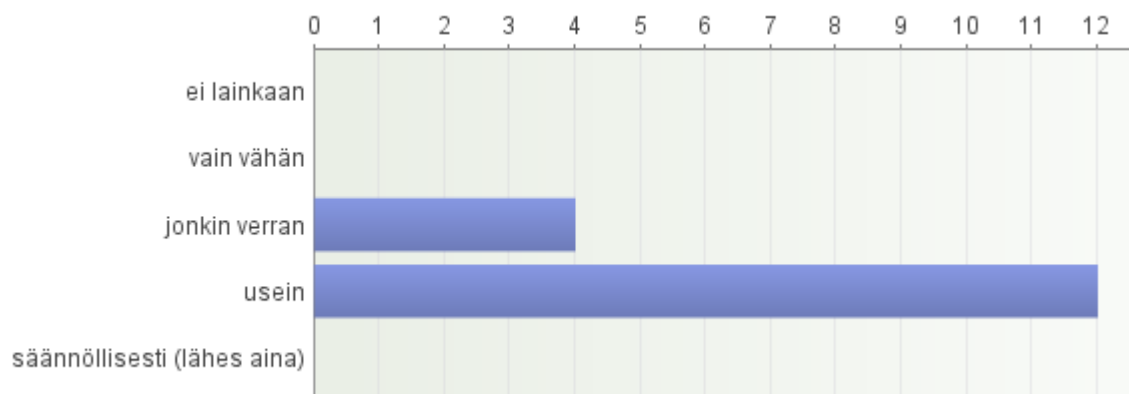
24. ... reagoi hitaasti todella kiireellisiinkin asioihin

Keskiarvo 1.5



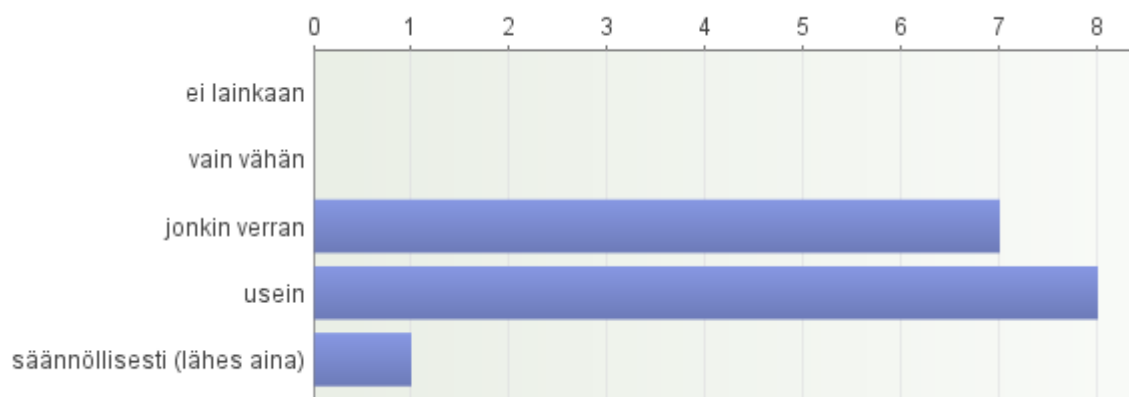
25. ... lisää alaistensa halua menestyä

Keskiarvo 3.75



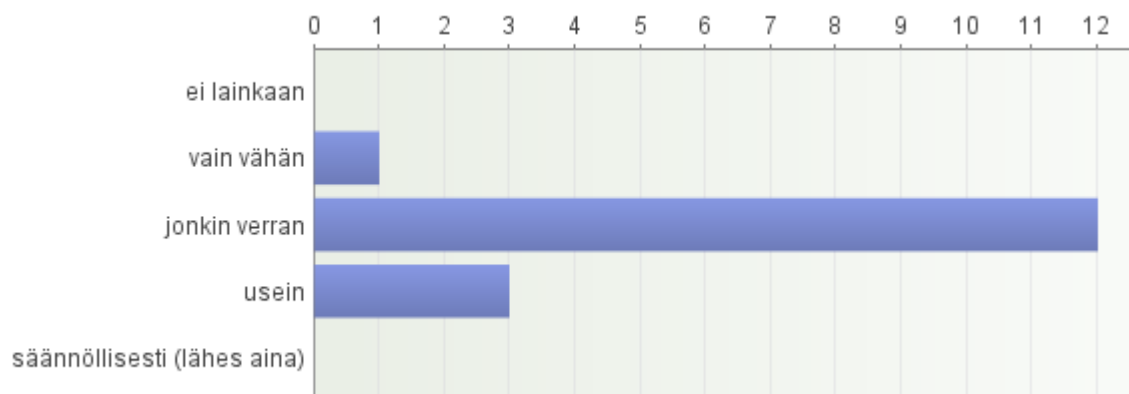
26. Mielestäni alaiseni ovat tyytyväisiä että juuri minä olen heidän esimiehensä

Keskiarvo 3.63



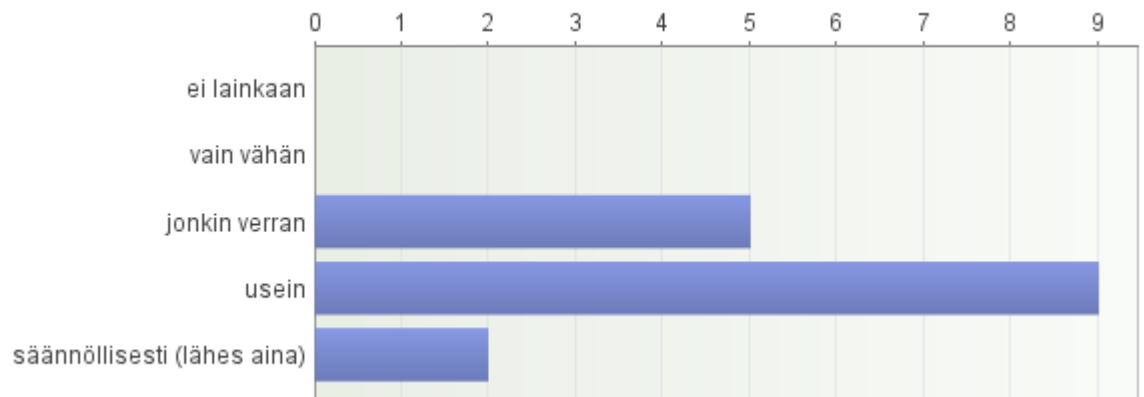
27. ... saa aikaan erinomaisia koulutustuloksia

Keskiarvo 3.13



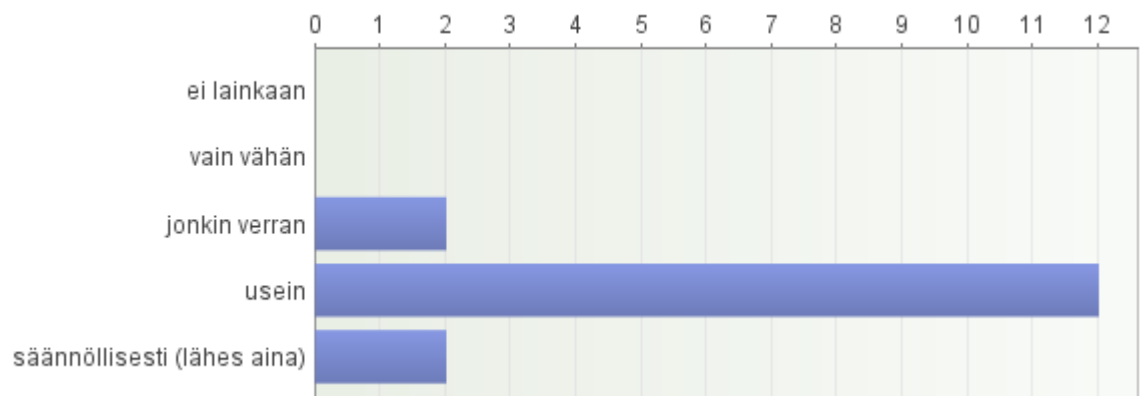
28. ... asettaa tavoitteet korkealle ja innostaa ihmisiä omalla esimerkillään

Keskiarvo 3.81



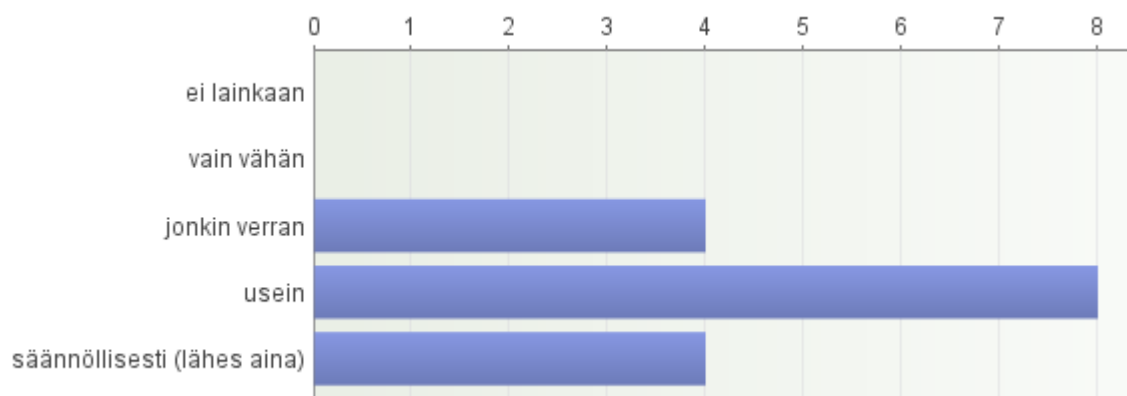
29. ... löytää pulmatilanteisiin vaihtoehtoisia ratkaisuja

Keskiarvo 4



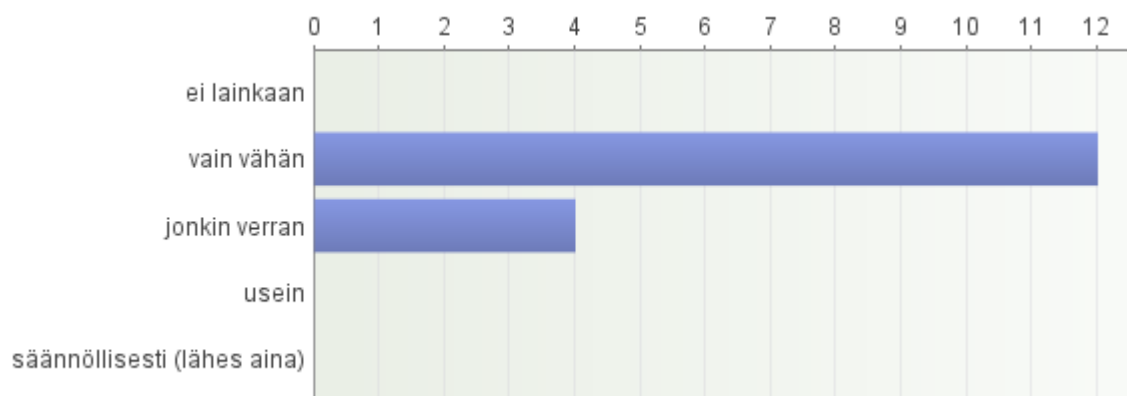
30. ... pitää huolta alaisistaan ja heidän tarpeistaan

Keskiarvo 4.33



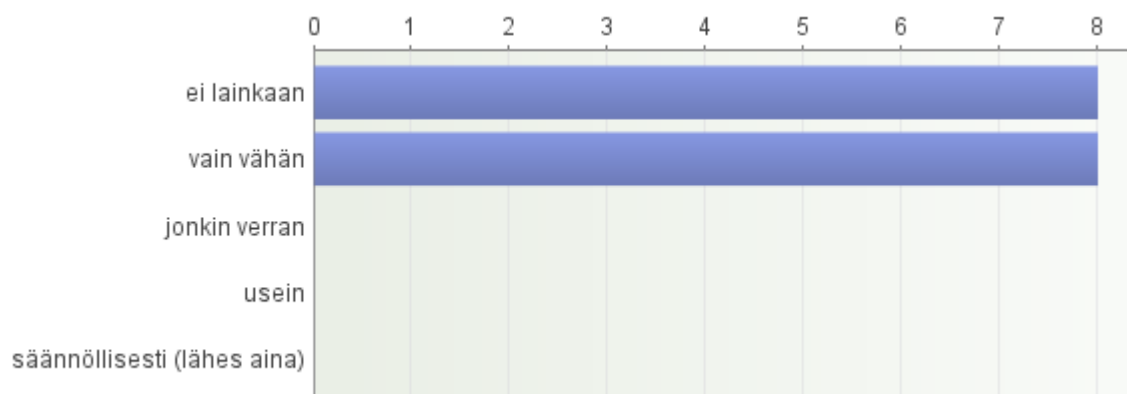
31. ... tekee asioita paljon itse koska ei luota muihin ihmisiin riittävästi

Keskiarvo 2.25



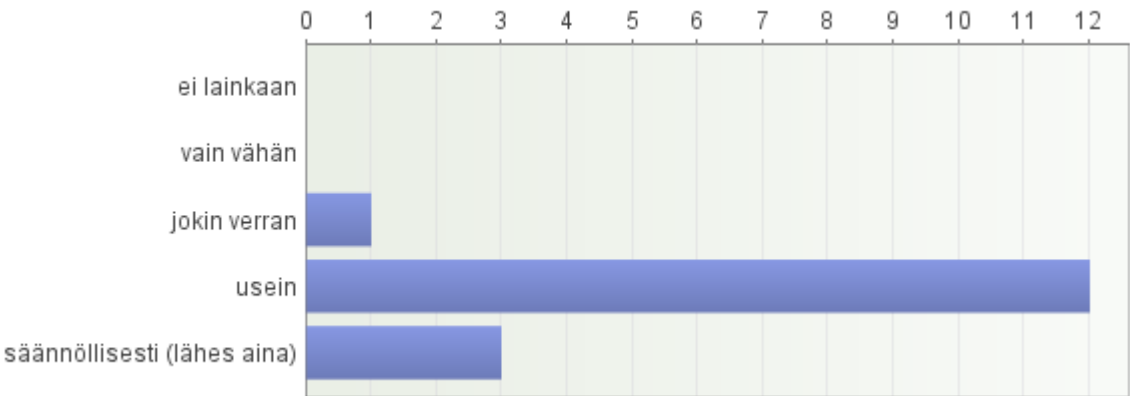
32. ... välttelee vastuuta vaikeuksien ilmetessä

Keskiarvo 1.5



33. ... on kiinnostunut alaisistaan aidosti myös yksilöinä

Keskiarvo 4.13



KADETTI JONI RAJAMÄEN TUTKIELMAN

LIITE 4

Syväjohtamisen ulottuvuuksien keskiarvot kysymyksittäin perusyksiköiden päälliköillä ja siviiliyrityksissä toimivilla esimiehillä (korkeampi tulos tummennettu).

Syväjohtamisen ulottuvuus ja kysymykset numeroittain	Perusyksikön päälliköt	Siviiliyrityksessä toimiva esimies
Ammattitaito (4, 5, 16 ja 17)	4.43, 4.21, 4.21, 4.21	4.31, 3.75, 3.94, 3.69
Luottamuksen rakentaminen (6, 7 ja 18)	4, 4.64, 4.86	4.19 , 4.31, 4.63
Inspiroiva tapa motivoida (8, 19 ja 28)	3.71, 3.57 , 3.79	4.13 , 3.44, 3.81
Älyllinen stimulointi (9, 20 ja 29)	4.07, 4.14 , 3.93	4.13 , 4.06, 4
Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen (10, 21, 30 ja 33)	4.64, 4.64, 4.36, 4.36	4.63, 4.44, 4, 4.13
Kontrolloiva johtaminen (11, 22 ja 31)	2.29, 2, 2	1.75, 1.88, 2.25
Passiivinen johtaminen (12, 23, 24 ja 32)	1.5, 1.57, 1.79, 1.21	2, 1.88, 1.5, 1.5
Tehokkuus (15 ja 27)	4.14, 4	3.44, 3.13
Tyytyväisyys (14 ja 26)	4.07, 4.07	3.63, 3.63
Yrittämisen halu (13 ja 25)	3.64, 3.71	3.75, 3.75

Alkuperäinen syväjohtamisen kysymyssarja

1. OLEN arvioitavan henkilön a) alainen b) vertainen c) esimies d) itse arvio
2. Arvioitava on a) ryhmänjohtaja b) joukkueenjohtaja c) kouluttaja d) päällikkö
Käytä allaolevaa viisiportaista asteikkoa, kun vastaat seuraaviin kysymyksiin.

A=ei lainkaan

B=vain vähän

C=jonkin verran

D=usein

E=säännöllisesti (lähes aina)

Arvioimani henkilö...

3. on tehtävässään ammattitaitoinen
4. on luontaisesti lahjakas johtaja
5. toimii esimerkkinä alaisilleen
6. asettaa tarvittaessa ryhmän edun oman etunsa edelle
7. puhuu innostavasti tavoitteiden saavuttamisesta
8. etsii erilaisia näkökulmia ratkaistessaan ongelmia
9. ottaa huomioon muut tasavertaisina ihmisinä
10. kiinnittää kaiken huomionsa virheisiin ja syyllisten etsintään
11. jähkailee ja viivyttlee päätöksentekoa selvissäkin asioissa
12. lisää ihmisten halua yrittää enemmän
13. olen tyytyväinen hänen johtamistapaansa
14. saavuttaa tehokkaasti asetetut tavoitteet
15. on tiedoiltaan ja taidoiltaan hyvä johtaja
16. on pohjimmiltaan kyvykäs johtaja
17. kantaa vastuunsa vaikeissakin tilanteissa
18. osaa motivoida alaisiaan yhteisillä haasteilla ja tavoitteilla
19. suhtautuu avoimesti uusiin ajatuksiin ja toimintatapoihin
20. kuuntelee minua
21. tekee päätöksensä juurikaan muita kuulematta

22. jättää sovittuja asioita hoitamatta
23. reagoi hitaasti todella kiireellisiin asioihin
24. saa toisinaan alaisensa jopa ylittämään itsensä
25. olen tyytyväinen siitä että voin työskennellä juuri hänen kanssaan
26. saa aikaan erinomaisia tuloksia
27. innostaa ihmisiä omalla esimerkillään
28. löytää pulmatilanteisiin vaihtoehtoisia ratkaisuja
29. pitää huolta alaisistaan ja heidän tarpeistaan
30. uskoo asioiden sujuvan parhaiten vahvassa kontrollissaan
31. välttelee vastuutaan vaikeuksien ilmetessä
32. on aidosti kiinnostunut alaisestaan myös yksilönä

© Syväjohtaminen®DL Oy